

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Iva Žužić

**Odnos autentičnog rukovođenja, stavova prema radu i percepcija  
rukovoditelja**

Diplomski rad

Rijeka, 2019.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Iva Žužić

**Odnos autentičnog rukovođenja, stavova prema radu i percepcija  
rukovoditelja**

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, 2019.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, srpanj, 2019.

## **ZAHVALE**

*Veliku zahvalnost dugujem svojim roditeljima na ljubavi, povjerenju i podršci tijekom pisanja ovog rada, ali i tijekom cijelog školovanja. Zahvaljujem svojoj široj obitelji i prijateljima na pruženoj podršci, strpljenju i motiviranju.*

*Posebno zahvaljujem izv. prof. dr. sc. Nadi Krapić i doc. dr. sc. Barbari Kalebić Maglici na korisnim sugestijama, savjetima, uloženom trudu i vremenu, strpljenju i pomoći. Također, zahvaljujem svim profesorima Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci na pruženom znanju i vještinama.*

*Konačno, izrazito sam zahvalna svom mentoru, prof. dr. sc. Zoranu Sušnju za stručno vodstvo prilikom pisanja ovoga rada. Hvala na uloženom trudu, vremenu, povjerenju i razumijevanju. Hvala za svaki pruženi savjet, komentar, strpljenje i stalnu dostupnost tijekom izrade ovoga rada.*

## SAŽETAK

U posljednja je dva desetljeća važno područje istraživanja postalo autentično rukovođenje, stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati odnos autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. U istraživanju je sudjelovalo 200 ispitanika, zaposlenika organizacija različitih djelatnosti. Rezultati su pokazali značajnu pozitivnu povezanost autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. Hijerarhijskom regresijskom analizom dobiveno je da su distributivna pravednost rukovoditelja, značaj i autonomija značajni prediktori ukupnog zadovoljstva poslom, dok su interakcijska pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovoditelja značajni prediktori zadovoljstva nadređenim. Autentično rukovođenje ne objašnjava ukupno zadovoljstvo poslom, a ni zadovoljstvo nadređenim povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. U odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom utvrđen je medijacijski učinak sljedećih varijabli: percipirana pravednost rukovoditelja potpuno posreduje u odnosu između autentičnog rukovođenja i ukupnog zadovoljstva poslom, dok psihološka osnaženost, povjerenje u rukovoditelja i identifikacija s rukovoditeljem djelomično posreduju u tom odnosu. U radu su raspravljani doprinosi i ograničenja provedenog istraživanja te su dane smjernice za buduća istraživanja.

**Ključne riječi:** autentično rukovođenje, zadovoljstvo poslom, percipirana pravednost rukovoditelja, psihološko osnaživanje, povjerenje u rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem

## ABSTRACT

Relationship between authentic leadership, work attitudes and perceptions of the supervisor

In the last two decades, authentic leadership became important field of research, therefore aim of this research was to examine the relationship between authentic leadership and job satisfaction, perceived supervisory justice, psychological empowerment, trust in leader and identification with leader. The sample consists of 200 participants, employees of different organizations of different job sectors. Results showed significant positive correlations between authentic leadership and job satisfaction, perceived supervisory justice, psychological empowerment, trust in leader and identification with leader. Hierarchical regression analysis results showed that supervisory distributive justice, meaning and autonomy are significant overall job satisfaction predictors, while supervisory interactional justice and trust in leader are significant predictors of satisfaction with supervisor. Authentic leadership does not explain overall job satisfaction, neither satisfaction with supervisor, above the perceived supervisory justice, psychological empowerment, trust in leader and identification with leader. Mediation effect of perceived supervisory justice, psychological empowerment, trust in leader and identification with leader in the relationship between authentic leadership and overall job satisfaction is established. Perceived supervisory justice fully mediate relationship between authentic leadership and job satisfaction, while psychological empowerment, trust in leader and identification with leader partially mediate that relationship. Contributions and limitations of the current study are discussed and guidelines for future research are given.

**Key words:** authentic leadership, job satisfaction, perceived supervisory justice, psychological empowerment, trust in leader, identification with leader

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Autentičnost.....	1
1.2. Autentičnost rukovoditelja – prva istraživanja.....	1
1.3. Komponente autentičnosti .....	3
1.4. Model razvoja autentičnog rukovoditelja .....	4
1.4.1. Razvoj autentičnog rukovođenja .....	4
1.5. Autentično rukovođenje .....	6
1.5.1. Prethodnici autentičnog rukovođenja .....	7
1.5.2. Ishodi autentičnog rukovođenja .....	9
1.6. Učinak autentičnog rukovođenja na stavove, percepciju i doživljavanje zaposlenika....	9
1.6.1. Zadovoljstvo poslom .....	9
1.6.2. Percipirana pravednost rukovoditelja .....	10
1.6.3. Psihološka osnaženost .....	11
1.6.4. Povjerenje u rukovoditelja.....	12
1.6.5. Osobna identifikacija s rukovoditeljem.....	13
1.7. Cilj, problemi i hipoteze istraživanja.....	14
1.7.1. Cilj istraživanja.....	14
1.7.2. Problemi i hipoteze istraživanja .....	14
2. METODA .....	17
2.1. Ispitanici .....	17
2.2. Instrumentarij .....	17
2.3. Postupak .....	20
3. REZULTATI .....	22

3.1. Povezanost autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću i njihovim komponentama te povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem.....	24
3.2. Doprinos mjerenih komponenti percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu poslom .....	26
3.3. Doprinos mjerenih komponenti percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu nadređenim .....	28
3.4. Medijacijska uloga percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom .....	30
4. RASPRAVA.....	35
4.1. Povezanost autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću i njihovim komponentama te povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem.....	35
4.2. Doprinos mjerenih komponenti percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu nadređenim.....	36
4.3. Medijacijska uloga percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom .....	38
4.4. Doprinosi, ograničenja i implikacije rada te smjernice za buduća istraživanja.....	41
5. ZAKLJUČAK.....	44
6. LITERATURA .....	45
7. PRILOG.....	52



## **1. UVOD**

U novije se vrijeme sve više čini kako ljudi koji su dio neke organizacije zahtijevaju da rukovoditelji ne vode organizaciju samo do profita, već i da djeluju s visokim stupnjem integriteta te da budu pravedni (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing i Peterson, 2008). Sve je veći interes za autentičnim rukovođenjem, kako u akademskoj literaturi, tako i u praksi. Razlog tog povećanog interesa proizlazi iz njegovog utjecaja koji nadilazi top menadžment i dolazi do svih članova organizacije (Marič, Dimovski, Đurica, Černe i Đurica, 2013).

### **1.1. Autentičnost**

Pojam autentičnosti spominje se još u starih Grka (Gardner, Coglisser, Davis i Dickens, 2011; Harter, 2002; Walumbwa i sur., 2008), no tek u novije vrijeme autentičnost postaje predmet istraživanja u području rukovođenja (Penger i Černe, 2014; Marič i sur., 2013; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck i Avolio, 2010). Rukovoditelji koji znaju tko su, u što vjeruju i što vrednuju i samim time postižu visoke razine autentičnosti, a uz to su otvoreni prema drugima i djeluju prema svojim vjerovanjima i vrijednostima smatraju se autentičnima (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans i May, 2004).

Harter (2002) definira autentičnost kao konstrukt koji uključuje posjedovanje osobnih iskustava, bilo da su to misli, emocije, vrijednosti ili vjerovanja, i ponašanje, odnosno djelovanje u skladu sa svojim pravim, istinskim „ja“. Smatra se da autentičnost nije nešto uvjetno (ili-ili), odnosno, ljudi nisu u potpunosti autentični ili neautentični, već ih se može opisati kao više ili manje autentične (Erickson, 1995).

### **1.2. Autentičnost rukovoditelja – prva istraživanja**

U radu Hendersona i Hoya (1983), koji su se među prvima bavili istraživanjem autentičnosti, definicija autentičnosti rukovoditelja razvijena je usmjeravajući se na karakteristike poput istaknutosti vlastite slike o sebi (engl. *selfa*) nad ulogom, nesklonost manipulaciji podređenih i prihvatanje osobne i organizacijske odgovornosti. Nadalje, autentičnost rukovoditelja definirana je kao „stupanj u kojem podređeni percipiraju svog rukovoditelja kao osobu koja prihvća osobnu i organizacijsku odgovornost za postupke, ishode

i pogreške, ne manipulira podređenima i u njegovu je ponašanju istaknut *self* nad ulogom“ (Henderson i Hoy, 1983, str. 67). Pritom se istaknutost vlastitog *selfa* nad ulogom odnosi na sklonost rukovoditelja da se ponaša originalno, onako kakav zaista jest i relativno slobodno s obzirom na zahtjeve tradicionalne uloge. Takva se osoba smatra „pravom“ ili autentičnom. S druge strane, kod neautentičnog rukovoditelja istaknuta je uloga nad *selfom*. U ovom slučaju, osoba se ponaša u skladu sa zahtjevima uloge, nikada ne ulažući trud kako bi izašla iz te rutine. Nesklonost manipulaciji podređenih odnosi se na percepciju podređenih da ih njihov rukovoditelj ne koristi kao da su objekti te da izbjegava strategije njihova iskorištavanja. Nadalje, osobna i organizacijska odgovornost koja je treći aspekt ranije spomenute definicije autentičnosti kod rukovoditelja odnosi se na dio te autentičnosti koji opisuje rukovoditeljevo prihvaćanje odgovornosti i priznavanje pogrešaka (Henderson i Hoy, 1983). Uzimajući te aspekte definicije u obzir, autentični rukovoditelj je onaj koji prema podređenima postupi s poštovanjem i konzistentan je u onome što kaže i što radi. Isto tako, on prihvaća odgovornost za svoje postupke, ali i za postupke drugih unutar organizacije. Također, on priznaje pogreške kada se dogode. S druge strane, neautentični se rukovoditelj percipira kao onaj koji s drugima postupi kao s objektima, nije sklon priznavanju pogreški, kao ni preuzimanju odgovornosti, već će radije kriviti okolnosti i druge ljude za pogreške i neuspjehe (Henderson i Hoy, 1983).

Nakon definiranja koncepta autentičnosti rukovoditelja, autori (Henderson i Hoy, 1983) su uvidjeli potrebu za razvojem mjere tog koncepta. Oni su u svojim istraživanjima na uzorku nastavnika ispitivali autentičnost ravnatelja škola te su razvili mjeru autentičnosti – skalu autentičnosti rukovoditelja (engl. *Leader Authenticity Scale*). Čestice su osmišljene prema svakom od glavnih aspekata autentičnosti identificiranih u dotad postojećoj literaturi. U svojoj konačnoj verziji, skala se sastoji od 32 čestice i mjeri 3 aspekta autentičnosti: istaknutost *selfa* ili uloge, odgovornost i manipulaciju (Henderson i Hoy, 1983). Nadalje, u istraživanju Hendersona i Hoya (1983) dobivena je povezanost između autentičnosti rukovoditelja i povjerenja te moralnog stanja, što se očekivalo s obzirom da povjerenje opisuje percepciju nastavnika o cilju usmjerenom ponašanju ravnatelja – njihovog rukovoditelja, dok moralno stanje opisuje percepciju nastavnika o njihovoj vlastitoj sposobnosti ispunjenja socijalnih potreba i izvršavanja zadataka (Henderson i Hoy, 1983). Kako autori navode, vrlo je vjerojatno da se prethodno navedene percepcije podudaraju s percepcijama nastavnika o ravnateljima kod kojih je naglašen *self* iznad uloge, o onima koji prihvaćaju organizacijsku odgovornost i

iskazuju ponašanje orijentirano potrebama nastavnika, a svoje podređene tretiraju kao ljude, a ne kao objekte (Henderson i Hoy, 1983).

### 1.3. Komponente autentičnosti

Prema Kernisu (2003), jedan od produkata autentičnosti, odnosno, doživljavanja sebe kao autentične osobe, je optimalno samopoštovanje karakterizirano kao istinito, stabilno i kongruentno visoko samopoštovanje. Nasuprot tome je visoko, kontingentno samopoštovanje koje teži krhkosti zbog svojih obrambenih i proturječnih kvaliteta, te ostaje visokim dok je pojedinac uspješan u onome što radi. Također, Kernis (2003) je identificirao četiri komponente autentičnosti: svjesnost, nepristrana obrada informacija, djelovanje i odnos. Gardner, Avolio, Luthans, May i Walumbwa (2005) uključili su te komponente u svoj model autentičnog rukovoditelja i razvoja podređenih baziran na *selfu*, o kojemu će kasnije biti riječi.

Iako sama autentičnost nije nov konstrukt, u posljednjih dvadesetak godina javlja se sve veći interes za otkrivanjem onoga što čini autentično rukovođenje (Neider i Schriesheim, 2011; Walumbwa i sur., 2008). Ono što se naglašava kao bitno jest da autentični rukovoditelj mora ostvariti autentičnost kroz samoprihvatanje, samosvijest te autentično djelovanje i odnose. Međutim, takvo se rukovođenje proteže dalje od autentičnosti rukovoditelja kao osobe koja održava iskrene odnose s podređenima i suradnicima. Ti su odnosi karakterizirani kao transparentni, otvoreni i puni povjerenja, a uz to karakterizira ih i vođenje prema vrijednim ciljevima te naglasak na razvoju podređenih (Gardner i sur., 2005).

Kako je ranije spomenuto, postizanje autentičnosti dovodi do optimalnog samopoštovanja (Kernis, 2003), što znači da kada pojedinac poznaje i razumije sebe, svoje snage i slabosti, tada iskazuje više razine stabilnog samopoštovanja i lakše stvara otvorene i bliske odnose s drugima (Walumbwa i sur., 2008). Nadalje, ponašanje autentičnih pojedinaca vođeno je internalnim vrijednostima, a ne eksternalnim prijetnjama i poticajima, nagradama ili pak socijalnim očekivanjima. Uz to, ove socijalne koncepcije autentičnosti sugeriraju dvije različite i ključne komponente teorije autentičnog rukovođenja, a to su inherentna moralna komponenta i usmjerenost na razvoj (Walumbwa i sur., 2008). Neki autori smatraju da je viša razina moralnog razvoja nužna za postizanje autentičnosti rukovoditelja (npr. Luthans i Avolio, 2003). Nadalje, Gardner, Avolio i Walumbwa (2005; prema Walumbwa i sur., 2008), tvrde kako je definiranje autentičnosti koja uključuje samosvijest i samoprihvatanje konceptualno

nekonzistentno s niskom razinom moralnog razvoja. Naime, ljudi mogu biti vjerni sebi ako se nalaze na niskoj razini moralnog razvoja, no vrlo vjerojatno neće posjedovati kapacitet za introspekciju i samorefleksiju koji su neophodni za istinsko razumijevanje sebe ili drugih. Isto tako, Gardner i sur. (2005; prema Walumbwa i sur., 2008) ističu kako bi bilo koja teorija rukovođenja, a osobito ona usmjerena na razvoj autentičnog rukovođenja, bila nepotpuna i pogrešna da ne pridonosi povećanju svijesti i etičke svjesnosti koju bi rukovoditelj mogao imati.

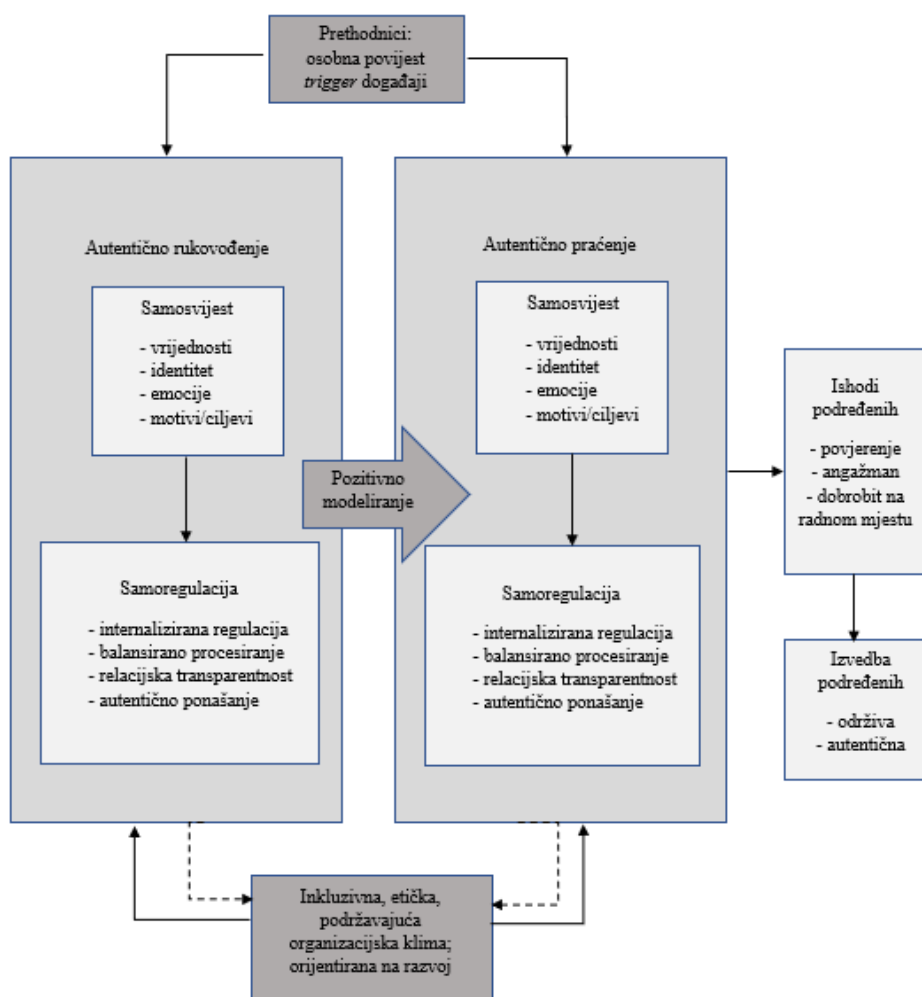
#### **1.4. Model razvoja autentičnog rukovoditelja**

Teorija o autentičnom rukovođenju opisuje takve rukovoditelje kao one koji imaju podređene koji se u sve većoj mjeri identificiraju s njima, ali i one koji se osjećaju psihološki osnaženima da preuzmu veću zaslugu za svoj posao (Ilies, Morgeson i Nahrgang, 2005). Gardner i sur. (2005) predlažu model razvoja autentičnog rukovoditelja i njegovih podređenih, čija teorijska osnova proizlazi iz literature o *selfu* i identitetu (npr. Leary i Tangney, 2003). Cilj Gardniera i sur. (2005) bio je dalje razviti i proširiti teoriju razvoja autentičnog rukovođenja. Naime, inicijalni model razvoja autentičnog rukovođenja (Luthans i Avolio, 2003) uključuje samo rukovoditelje, a oni su još uključili i njihove podređene. Samim time prepoznaju potrebu uključivanja podređenih kao ključnih čimbenika u izgradnji modela rukovođenja. Upravo autentičnost podređenih odražava razvojne procese autentičnog rukovođenja, a razvoj autentičnih podređenih u velikoj je mjeri modeliran od strane autentičnog rukovoditelja. Na taj se način razvijaju povećane razine samosvijesti i samoregulacije podređenih koje dovode do pozitivnog razvoja podređenih ali i različitih poželjnih ishoda (Gardner i sur., 2005).

##### **1.4.1. Razvoj autentičnog rukovođenja**

Gardner i sur. (2005) smatraju da razvoju autentičnog rukovođenja prethode osobna povijest rukovoditelja i ključni okidači (engl. *trigger*). Pritom, osobna povijest može uključivati utjecaj socijalne okoline, npr. obitelji, ali i uzora, različitih izazova iz djetinjstva, kao i obrazovnih te radnih iskustava. Okidači se odnose na dramatične ili pak suptilne promjene u životu pojedinca koje olakšavaju osobni rast i razvoj. Isti autori ističu kako u organizacijskom okruženju te promjene mogu proizaći iz unutarnjih ili vanjskih izvora koji predstavljaju izazov za rukovoditelja, odnosno za njegove sposobnosti koje zahtijevaju inovativna i nekonvencionalna rješenja. U ovom je modelu pretpostavljeno da okidači služe kao katalizatori

za povišenu razinu samosvijesti rukovoditelja i mogu biti percipirani ili pozitivno ili negativno. Nadalje, prva ključna komponenta koji doprinosi razvoju autentičnog rukovođenja je samosvijest ili osobni uvid rukovoditelja. Gardner i sur. (2005) smatraju da je ona dijelom povezana sa samorefleksijom. Samoopažanjem autentični rukovoditelji dolaze do jasnoće vezane uz njihove temeljne vrijednosti, identitet, emocije, motive i ciljeve. Samoregulacija je druga ključna komponenta razvoja autentičnog rukovođenja. S procesima autentične samoregulacije povezano je nekoliko komponenti, uključujući internaliziranu regulaciju, balansirano procesiranje informacija, autentično ponašanje i transparentnost odnosa (Gardner i sur., 2005).



Slika 1. Konceptualni okvir razvoja autentičnih rukovoditelja i podređenih (Gardner i sur., 2005, str. 346)

Prema ovom se modelu čini da je pozitivno modeliranje primarno sredstvo putem kojeg autentični rukovoditelji djeluju na razvoj svojih podređenih. Pozitivni ishodi odnosa između autentičnih rukovoditelja i njihovih podređenih uključuju povjerenje u rukovoditelja, angažman, dobrobit na radnom mjestu i održivu i autentičnu izvedbu (Gardner i sur., 2005).

### **1.5. Autentično rukovođenje**

Autentično rukovođenje definira se kao „obrazac ponašanja rukovoditelja koji se oslanja na i promiče pozitivne psihološke kapacitete i pozitivnu etičku klimu te potiče veću samosvijest, internaliziranu moralnu perspektivu, balansirano procesiranje informacija i transparentnost odnosa s podređenima i suradnicima, potičući pozitivan osobni razvoj“ (Walumbwa i sur., 2008, str. 94). Stoga se autentično rukovođenje sastoji od četiri komponente: samosvijesti, relacijske ili odnosne transparentnosti, balansiranog procesiranja i internalizirane moralne perspektive (Walumbwa i sur., 2008).

Samosvijest se odnosi na razumijevanje o tome kako čovjek izvodi i stvara značenje svijeta i kako taj proces stvaranja značenja utječe na način na koji osoba vidi sebe tijekom vremena. Isto tako, odnosi se i na svjesnost i vjeru o svojim željama, osjećajima i motivima. Ono uključuje, ali nije ograničeno na razumijevanje vlastitih jačih strana i slabosti, kao i utjecaja na druge ljude (Kernis, 2003). Prema Gardneru i sur. (2005), samosvijest je proces u kojem pojedinac promišlja o jedinstvenim vrijednostima, ciljevima, emocijama, identitetu, znanju, sposobnostima, nerijetko izazvanim vanjskim događajima.

Relacijska ili odnosna transparentnost odnosi se na predstavljanje autentičnog sebe (za razliku od lažnog ili iskrivljenog *selfa*) drugima. Takvo ponašanje promiče povjerenje koje uključuje otvoreno dijeljenje informacija, misli i osjećaja pojedinca dok se istovremeno pokušava umanjiti pokazivanje neprikladnih emocija (Kernis, 2003).

Balansirano procesiranje odnosi se na karakteristike onih rukovoditelja koji prije donošenja odluke objektivno analiziraju sve relevantne podatke. Takvi rukovoditelji također traže gledišta koja bi mogla osporiti ili izazvati ponovno promišljanje njihovih duboko ukorijenjenih stavova (Gardner i sur., 2005).

Internalizirana moralna perspektiva odnosi se na internalizirani i integrirani oblik samoregulacije (Ryan i Deci, 2003; prema Walumbwa i sur., 2008). Ova vrsta samoregulacije

vođena je unutarnjim moralnim standardima i vrijednostima i ne podliježe grupnim, organizacijskim i društvenim pritiscima te rezultira izraženim odlučivanjem, odnosno donošenjem odluka i ponašanjem koje je u skladu s tim internaliziranim vrijednostima (Avolio i Gardner, 2005; Gardner i sur., 2005).

Ranije navedena definicija autentičnog rukovođenja (Walumbwa i sur., 2008) uključuje nekoliko pretpostavki koje se nalaze u podlozi autorovih perspektiva o autentičnom rukovođenju. Prvo, iako autori smatraju da su pozitivni psihološki kapaciteti i pozitivna etička klima poticaji za razvoj autentičnog rukovođenja i obrnuto, ovi konstrukti nisu nerazdvojni dijelovi konstrukta autentičnog rukovođenja. Drugo, samosvijest i procesi samoregulacije reflektiraju se kroz internaliziranu moralnu perspektivu, balansirano procesiranje informacija i relacijsku transparentnost kao ključne komponente autentičnog rukovođenja (Walumbwa i sur., 2008). Nadalje, ovi isti autori vide autentično rukovođenje kao ono koje reflektira interaktivan i autentičan odnos koji se razvija između rukovoditelja i podređenih, a sama definicija naglašava važnost razvoja i rukovoditelja i podređenih (Walumbwa i sur., 2008), što je u skladu s modelom razvoja autentičnog rukovođenja i podređenih baziranom na *selfu* (Gardner i sur., 2005).

#### ***1.5.1. Prethodnici autentičnog rukovođenja***

Prema ranije opisanom modelu razvoja autentičnog rukovođenja (Gardner i sur., 2005), prethodnici razvoja autentičnog rukovođenja su osobna povijest i ključni okidači, odnosno, promjene u životu pojedinca. S druge strane, neki autori smatraju da autentičnom rukovođenju prethode znanje o sebi i samokonzistencija (Peus, Wesche, Streicher, Braun i Frey, 2012). Prema Shamir i Eilam (2005), oni rukovoditelji koji posjeduju visok stupanj znanja o sebi imaju jasna uvjerenja i vrijednosti.

Znanje o sebi razlikuje se od samosvijesti koja je komponenta autentičnog rukovođenja na dva načina (Peus i sur., 2012). Jedna je razlika u tome da samosvijest sadrži samopouzdanje (Wong i Cummings, 2009), a druga u tome da se samosvijest odnosi na kontinuirano preispitivanje vlastitih snaga i slabosti, dok se znanje o sebi odnosi na to da osoba posjeduje znanje o svojim motivima, vrijednostima, kao i o snagama i slabostima (Peus i sur., 2012). Prema tome, znanje o sebi prethodi samosvijesti. Naime, kako bi netko mogao evaluirati svoje ciljeve, vrijednosti i slično, ali i tražiti povratnu informaciju kako bi mogao unaprijediti svoje

interakcije s drugima, najprije mora posjedovati znanje o sebi, odnosno, mora poznavati svoje ciljeve, vrijednosti i ostalo (Peus i sur., 2012). Nadalje, znanje o sebi je preduvjet za ostale tri komponente autentičnog rukovođenja: relacijsku transparentnost, internaliziranu moralnu perspektivu i balansirano procesiranje. Što se tiče relacijske transparentnosti, koja u sebi sadržava prezentiranje autentičnog sebe, ona samim time pretpostavlja postojanje znanja o sebi. Nadalje, neophodno je znanje o nečijim osobnim standardima, što je u skladu s onime što pretpostavlja internalizirana moralna perspektiva, a tiče se iskazivanja ponašanja vođenih internalnim moralnim standardima. Na kraju, što se tiče balansiranog procesiranja, njemu prethodi znanje o sebi zato što rukovoditelji moraju znati svoje stavove i gledišta kako bi ih uopće mogli preispitati i promišljati o njima (Peus i sur., 2012).

Različita su istraživanja utvrdila kako poznavanje svojih ciljeva i vrijednosti dovodi do pozitivnih posljedica. Tako je primjerice u istraživanju kojega su proveli Campbell i sur. (1996) pokazano kako je visoki stupanj jasnoće pojma o sebi pozitivno povezan sa samopoštovanjem, a negativno s depresijom, anksioznošću i negativnim afektom. Također, znanje o sebi ima bitne posljedice za zdravlje, socijalnu percepciju i interpersonalne odnose (Wilson i Dunn, 2004).

Za rukovoditelje je od izuzetne važnosti konzistencija između onoga što čine i njihovih vrijednosti i vjerovanja (Walumbwa i sur., 2008) kako bi se smatrali autentičnima. U skladu s time, vrlo je vjerojatno da je prediktor autentičnog rukovođenja i samokonzistencija. Kada podređeni percipiraju da njihov rukovoditelj posjeduje visok stupanj samokonzistencije, vjerojatno će ga poštivati kao autentičnog rukovoditelja i slijediti njegovo rukovođenje (Peus i sur., 2012). Samoregulacija se odnosi na proces koji omogućuje autentičnim rukovoditeljima da usklade svoje vrijednosti sa svojim namjerama i djelovanjem (Avolio i Gardner, 2005). Gardner i sur. (2005) smatraju kako će ponašanje autentičnih rukovoditelja primarno biti vođeno internaliziranim regulatornim procesima, što znači da je njihovo ponašanje motivirano i kontrolirano integrativnom regulacijom, koja predstavlja najviši i najautonomniji oblik eksternalne regulacije. Do integrativne regulacije dolazi kada su vrijednosti i regulacije osobe integrirane u njezin osjećaj *selfa* (Peus i sur., 2012).

Istraživanje koje su proveli Peus i sur. (2012) pokazalo je da znanje o sebi i samokonzistencija prethode autentičnom rukovođenju, što je u konačnici imalo učinak na zadovoljstvo podređenih svojim rukovoditeljem, odanost organizaciji, ulaganje dodatnog truda, ali i na percipiranu učinkovitost tima.



### ***1.5.2. Ishodi autentičnog rukovođenja***

Iz različitih izvora čini se kako autentično rukovođenje dovodi do različitih pozitivnih ishoda. Neki od pozitivnih ishoda autentičnog rukovođenja su intrinzična motivacija, samopouzdanje i kreativnost podređenih (Ilies i sur., 2005), radni angažman, povjerenje i dobrobit na radnom mjestu (Gardner i sur., 2005) te odgovorno organizacijsko ponašanje (Walumbwa i sur., 2008). Walumbwa i sur. (2008) nalaze da je autentično rukovođenje značajan pozitivni prediktor zadovoljstva podređenih sa svojim rukovoditeljem, odanosti organizaciji, kao i volje za ulaganje dodatnog napora na poslu. Slične rezultate dobivaju Peus i sur. (2012).

### **1.6. Učinak autentičnog rukovođenja na stavove, percepciju i doživljavanje zaposlenika**

Nalazi iz literature pokazuju da bi autentično rukovođenje moglo imati pozitivan učinak na stavove i ponašanja zaposlenika, kao i na radni angažman, odgovorno organizacijsko ponašanje i izvedbu (Avolio i sur., 2004; Gardner i sur., 2005; Ilies i sur., 2005). Tako primjerice Ilies i sur. (2005) tvrde da će autentični rukovoditelji vjerojatno imati pozitivan učinak na ponašanja svojih podređenih jer takvi rukovoditelji pružaju podršku za samodeterminaciju podređenih. Samodeterminacija se odnosi na zaposlenikov osjećaj autonomije kod donošenja odluka vezanih uz radne zadatke (Spreitzer, 1995), i kao takva, samodeterminacija koja se negdje navodi i kao autonomija, jedna je od komponenti psihološke osnaženosti. George (2003) smatra da je način na koji autentični rukovoditelji motiviraju podređene zapravo modeliranje dubokog osjećaja svrhe da na etičan način dođu do inovativnih proizvoda, vrhunske usluge i nenadmašne kvalitete proizvoda tijekom duljeg razdoblja.

#### ***1.6.1. Zadovoljstvo poslom***

Jedan od najčešće istraživanih stavova zaposlenika u organizacijskoj psihologiji je zadovoljstvo poslom. Unatoč desetljećima istraživanja, još uvijek ne postoji slaganje oko koncepata, teorija i teorijskih modela vezanih uz zadovoljstvo poslom (Aziri, 2011). Stoga postoje različite definicije zadovoljstva poslom. Tako se zadovoljstvo poslom definira kao općenit stav pojedinca o njegovom poslu. Pritom ono uključuje određene aspekte posla, kao što su sustav nagrađivanja, radni uvjeti, ali i suradnici (Robbins, 2002). Armstrong (2006) tvrdi

kako se zadovoljstvo poslom odnosi na stavove i osjećaje koje pojedinci imaju o svom poslu. Pritom, pozitivni i poželjni stavovi prema poslu indiciraju zadovoljstvo poslom, dok negativni i nepoželjni stavovi indiciraju nezadovoljstvo istim. Zadovoljstvo poslom može se smatrati jednim od glavnih čimbenika vezanih za djelotvornost i učinkovitost organizacija (Armstrong, 2006). Neki teoretičari (npr. Oshagbemi, 1999) smatraju da zadovoljstvo poslom odražava pozitivne emocionalne reakcije i stavove koje pojedinac ima prema svom poslu. S druge strane, postoje i oni koji zadovoljstvo poslom promatraju kao dvodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od intrinzične i ekstrinzične dimenzije zadovoljstva (npr. Warr, Cook i Wall, 1979).

U istraživanju koje su proveli Darvish i Rezaei (2011) dobiveno je da postoji značajna pozitivna povezanost između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, kao i odanosti organizaciji. Autori zaključuju da oni timovi u organizaciji čiji rukovoditelji pokazuju više karakteristika autentičnih rukovoditelja, imaju članove koji su zadovoljniji poslom i odaniji organizaciji. Uz to, rezultati njihovog istraživanja pokazali su da viša razina autentičnosti rukovoditelja ima izravan učinak na zadovoljstvo poslom i odanost. Kada rukovoditelji znaju i djeluju prema svojim istinskim vrijednostima, vjerovanjima i snagama, te pomažu drugima da čine isto, povećat će se i razina dobrobiti pojedinaca što se pokazalo da ima pozitivan učinak na njihovo zadovoljstvo i odanost (Darvish i Rezaei, 2011). Nadalje, u istraživanju kojega su proveli Jensen i Luthans (2006) dobiveno je da je autentično rukovođenje značajan samostalni prediktor zadovoljstva poslom. U istraživanju koje su proveli Penger i Černe (2014) također je dobivena pozitivna povezanost između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, ali i radnog angažmana. Uz to, odnos između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom u potpunosti je posredovan percipiranom podrškom nadređenog (Penger i Černe, 2014). Rezultati istraživanja kojeg su proveli Černe, Dimovski, Marič, Penger i Škerlavaj (2014) pokazuju da percepcije podređenih o autentičnom rukovođenju predviđaju njihovo zadovoljstvo poslom. Pozitivna povezanost autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom te izvedbom, uz kontrolu učinka organizacijske klime dobivena je u istraživanju kojeg su proveli Walumbwa i sur. (2008).

#### ***1.6.2. Percipirana pravednost rukovoditelja***

Organizacijska se pravednost odnosi na percepciju zaposlenika o pravednosti u organizaciji i uključuje emocionalne, kognitivne i ponašajne reakcije (Greenberg, 1987). Ona

uključuje tri dimenzije, odnosno distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost (McDowall i Fletcher, 2004). Distributivna pravednost odnosi se na percepciju zaposlenika o pravednoj raspodjeli resursa (Cropanzano i Folger, 1989). Proceduralna se pravednost odnosi na zaposlenikovu percepciju o pravednosti korištenih postupaka da bi se došlo do raspodjele ishoda (Leventhal, 1976). Interakcijska se pravednost odnosi na način na koji se prenose informacije i odluke, odnosno na percipiranu pravednost komunikacije vezano uz organizacijske procedure. Uz to se odnosi i na tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s uvažavanjem i poštovanjem (Bies i Moag, 1986). Prema Cropanzano, Byrne, Bobocel i Rupp (2001), zaposlenici ne razlikuju samo dimenzije pravednosti, već i situaciju koja može biti (ne)pravedna pripisuju određenom izvoru: neposrednom rukovoditelju ili organizaciji u cjelini. Isto tako, Robbins (2002) ističe da je zaposlenicima važno da je sustav nagrađivanja pravedan i u skladu s njihovim očekivanjima.

Rezultati istraživanja kojeg su proveli Jakopec i Sušan (2014a) sugeriraju da su zaposlenici nezadovoljni svojim rukovoditeljem onda kada smatraju da je raspodjela resursa nepravedna iz oba izvora istovremeno (organizacije i rukovoditelja). S druge strane, što se tiče pravednosti postupaka i načina odnošenja prema zaposleniku, zaposlenici su nezadovoljni svojim rukovoditeljem kada je on percipiran kao nepravedan, bez obzira na organizacijsku pravednost. Prema rezultatima istraživanja Kiersch (2012), autentični rukovoditelji djeluju na ishode vezane za zaposlenika i organizaciju putem neposrednog djelovanja na percepciju pravednosti.

Prema našim saznanjima, nedostaju istraživanja koja opisuju odnos autentičnog rukovođenja i percipirane pravednosti rukovoditelja. Stoga bi ovo istraživanje moglo dati uvid u ovu tematiku i smjernice za daljnja istraživanja.

### ***1.6.3. Psihološka osnaženost***

Autentično rukovođenje može imati učinak na podređene i putem psihološkog osnaživanja (Ilies i sur., 2005). Psihološka osnaženost je stanje koje uključuje četiri kognicije, i to: kompetenciju, utjecaj, značaj i autonomiju (Spreitzer, 1995). Pritom se kompetencija odnosi na vjerovanje pojedinca o njegovoj sposobnosti da bude učinkovit (Gist, 1987). Utjecaj se odnosi na stupanj u kojem pojedinac može utjecati na različite ishode vezane za posao, npr. operativne, administrativne ili strateške ishode (Spreitzer, 1995). Značaj se odnosi na vrijednost

cilja, procijenjenu s obzirom na standarde pojedinca (Thomas i Velthouse, 1990). Konačno, autonomija se odnosi na pojedinčev osjećaj izbora prilikom iniciranja i reguliranja djelovanja (Spreitzer, 1995).

Važnost rukovoditelja očituje se u njihovoj mogućnosti da kreiraju prakse koje određuju hoće li zaposlenici biti više ili manje uključeni u proces donošenja odluka. Autentični se rukovoditelji opisuju kao oni koji razumiju potrebe zaposlenika za značajem posla i povjerenjem da mogu djelovati na svoju inicijativu i imati autonomiju (Ilies i sur., 2005). Nadalje, podređeni onih rukovoditelja koji promoviraju inkluzivnu klimu i koji spremno dijele informacije, što je karakteristika autentičnih rukovoditelja, izvještavaju o višim razinama psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1996).

Rezultati istraživanja kojeg su proveli Walumbwa i sur. (2010) pokazuju kako osnaženost, ali i identifikacija s rukovoditeljem, posreduju u odnosu između autentičnog rukovođenja i odgovornog organizacijskog ponašanja te radnog angažmana. Nadalje, rezultati istraživanja kojeg su proveli Marič, Miglič i Jordan (2017) pokazuju da je autentično rukovođenje pozitivno povezano s dimenzijama psihološke osnaženosti, ponajviše sa samodeterminacijom (autonomijom) i utjecajem, a potom i sa značajem i kompetentnošću.

#### ***1.6.4. Povjerenje u rukovoditelja***

Povjerenje se odnosi na vjeru koju pojedinac ima u drugu osobu, ali se isto tako odnosi i na želju za djelovanjem na osnovi riječi, djela i odluka nekog drugog pojedinca (McAllister, 1995).

Povjerenje zaposlenika u rukovoditelja povezano je s njihovim pozitivnim stavovima i ponašanjem (Avolio i sur., 2004). U svojoj meta-analizi, Dirks i Ferrin (2002) predlažu da se rukovoditelji u svojim postupcima vode svojim vrijednostima kada postoji povjerenje u njih. U istraživanju koje su proveli Wang i Hsieh (2013) dobiveno je da je povjerenje podređenih u rukovoditelja pozitivno povezano s radnim angažmanom, ali i da ima djelomičan medijacijski učinak na odnos autentičnog rukovođenja i angažmana zaposlenika.

Autentični rukovoditelji grade integritet sa svojim podređenima potičući otvorenu komunikaciju, angažirajući ih, dijeleći ključne informacije s njima i dijeleći svoje percepcije i osjećaje prema ljudima s kojima rade, što rezultira socijalnim odnosom koji proizlazi iz

povišenih razina osobne i socijalne identifikacije zaposlenika (Avolio i sur., 2004). Nadalje, kada autentični rukovoditelji donose odluke na etičan način i koriste balansirano procesiranje umjesto donošenja brzih odluka, tada podređeni mogu imati povjerenja u buduće djelovanje svog rukovoditelja, jer mogu koristiti prošlo iskustvo kako bi predvidjeli budući odgovor (Clapp-Smith, Vogelgesang i Avey, 2009). Isti autori navode da što podređeni više percipiraju svoje rukovoditelje kao one koji su vjerni sebi i ponašaju se u skladu sa svojim uvjerenjima, to postoji veća mogućnost da će podređeni biti odaniji organizaciji. Autentični se rukovoditelji prema podređenima odnose s poštovanjem, što jača njihovo povjerenje u rukovoditelja (Avolio i sur., 2004).

#### ***1.6.5. Osobna identifikacija s rukovoditeljem***

Kada je u pitanju proces rukovođenja, ističe se i važnost identifikacije, kako osobne tako i socijalne (Bono i Judge, 2003). Naime, kada se zaposlenici identificiraju sa svojim rukovoditeljem, tada će mu i vjerovati i biti voljni angažirati se u poslu (Dirks i Ferrin, 2002). Pritom, osobna se identifikacija odnosi na proces u kojem vjerovanja pojedinca o nekoj osobi, primjerice o rukovoditelju, postaju samodefinirajuća, odnosno, na temelju njih pojedinac gradi razumijevanje i određuje vlastite kvalitete (Avolio i Gardner, 2005). S druge strane, socijalna se identifikacija odnosi na stupanj u kojem se pojedinac identificira s grupom (primjerice s pojedincima s kojima radi u organizaciji), osjeća ponos zbog pripadanja toj grupi te članstvo u toj grupi vidi kao važan aspekt svog identiteta (Hogg, 2001).

Prema Avoliju i sur. (2004), autentični rukovoditelji olakšavaju osobnu identifikaciju povezujući se s pojmom o sebi podređenih. Wong, Laschinger i Cummings (2010) proveli su istraživanje na uzorku medicinskih sestara, a njihovi su rezultati poduprli model autentičnog vodstva predložen od strane Avolia i sur. (2004), prema kojem osobna identifikacija posreduje u odnosu autentičnog rukovođenja i povjerenja u rukovoditelja. U istraživanju koje su proveli Heru i Haryokusumo (2018) dobiveno je da autentično rukovođenje djeluje na to da se podređeni identificiraju s rukovoditeljem, te da ta identifikacija može biti povezana s povjerenjem i odanošću.

## **1.7. Cilj, problemi i hipoteze istraživanja**

### ***1.7.1. Cilj istraživanja***

Autentično rukovođenje u posljednjih je dvadesetak godina postalo važno područje istraživanja. Međutim, prema saznanjima autora, u Hrvatskoj ovo područje još nije istraživano, a u trenutku pisanja rada nisu pronađena istraživanja medijacijske uloge percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom. Stoga bi rezultati ovog istraživanja mogli pružiti vrijedan doprinos ovom području i postaviti smjernice za daljnja istraživanja. Cilj je ovog istraživanja ispitati odnos autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

### ***1.7.2. Problemi i hipoteze istraživanja***

1. Ispitati povezanost autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti i njihovih komponenti, te povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

H1: Autentično rukovođenje, kao i njegove komponente, pozitivno su povezani sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću i njihovim komponentama, kao i s povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem.

2. Utvrditi u kojoj mjeri autentično rukovođenje objašnjava ukupno zadovoljstvo poslom i posebno zadovoljstvo nadređenim povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

H2a: Autentično rukovođenje objašnjava ukupno zadovoljstvo poslom povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

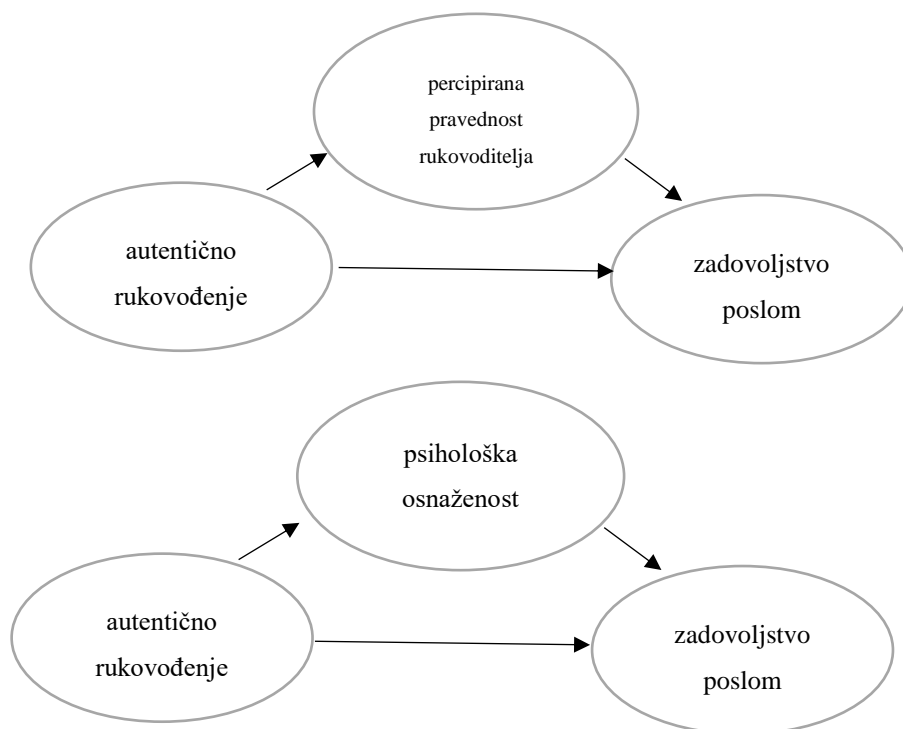
H2b: Autentično rukovođenje objašnjava zadovoljstvo nadređenim povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

3. Ispitati medijacijske učinke percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom.

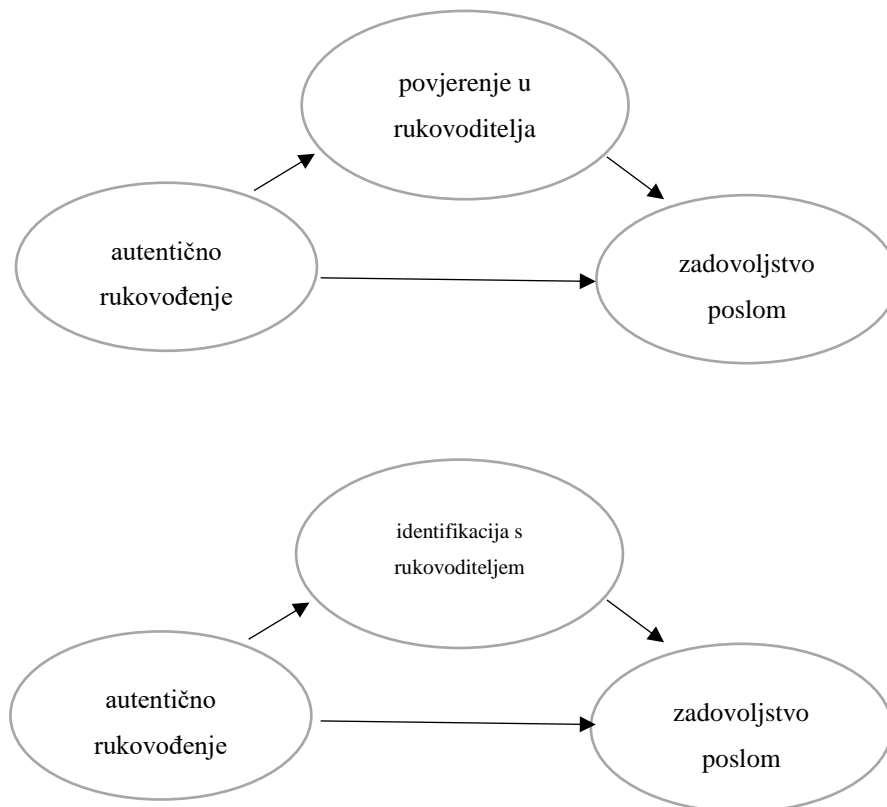
H3a: Percepcija pravednosti rukovoditelja i psihološka osnaženost djelomično posreduju odnos između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom.

H3b: Povjerenje u rukovoditelja i identifikacija s rukovoditeljem potpuno posreduju odnos između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom.

H3a



H3b



Slika 2. Pretpostavljeni medijacijski modeli



## 2. METODA

### 2.1. Ispitanici

U istraživanju je sudjelovalo 200 ispitanika, pri čemu je bilo 110 (55%) žena i 90 (45%) muškaraca. Ispitanici su zaposlenici različitih organizacija, privatnog ili javnog sektora, koje se bave različitim djelatnostima. Uzorak je bio prigodan. Od 200 ispitanika, 41 (20.5%) ih je na rukovoditeljskoj poziciji, dok ostalih 159 (79.5%) nije na rukovoditeljskoj poziciji. Prosječno trajanje radnog staža je 16.6 godina, dok je prosječno trajanje radnog staža s neposrednim rukovoditeljem 5.87 godina. Kako bi se osigurala anonimnost ispitanika, nisu se tražili dodatni demografski podaci.

### 2.2. Instrumentarij

*Upitnik autentičnog rukovođenja* - *Authentic Leadership Questionnaire – ALQ* (Avolio, Gardner i Walumbwa, 2007)

Upitnik autentičnog rukovođenja namijenjen je ispitivanju komponenti koje čine autentično rukovođenje. Ovaj upitnik nije javno dostupan te je za njegovo korištenje u ovom istraživanju dobiveno dopuštenje. Također, upitnik je već bio preveden na hrvatski jezik te je kao takav i preuzet.

Upitnik se može koristiti kao jednodimenzionalan i višedimenzionalan. Sadrži 16 čestica raspoređenih u 4 subskale. To su subskale samosvijesti, relacijske transparentnosti, balansirano procesiranja i internalne moralne perspektive. Samosvijest se odnosi na stupanj u kojem je rukovoditelj svjestan svojih prednosti i ograničenja, načina na koji ga drugi vide i toga kako utječe na druge. Relacijska transparentnost odnosi se na predstavljanje sebe drugima i poticanje otvorenosti, generiranja ideja i izazova kod podređenih. Balansirano procesiranje odnosi se na stupanj analiziranja podataka prije dolaska do konačne odluke. Internalna moralna perspektiva odnosi se na stupanj u kojem rukovoditelj postavlja visoke moralne i etičke standarde (Walumbwa i sur., 2008).

Subskala samosvijesti sadrži 4 čestice (npr. „Moj neposredno nadređeni traži povratnu informaciju za poboljšanje interakcije s drugima.“), relacijske transparentnosti 5 čestica (npr. „Moj neposredno nadređeni priznaje pogreške koje je učinio.“), balansirano procesiranja 3

čestice (npr. „Moj neposredno nadređeni traži mišljenje koje preispituje njegove čvrste stavove.“), dok subskala internalne moralne perspektive sadrži 4 čestice (npr. „Moj neposredno nadređeni donosi odluke koje osnovane na njegovim temeljnim vrijednostima.“) (Walumbwa i sur., 2008, 2010). Čestice se procjenjuju na skali čestine od 0 do 4, pri čemu 0 označava „nikad“, a 4 „gotovo uvijek“ (Walumbwa i sur., 2010). Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije utvrđena Cronbachovim alpha koeficijentom u istraživanju Walumbwa i sur. (2010) iznosi 0.91 za ukupni rezultat, dok se u istraživanjima koje su proveli Walumbwa i sur. (2008) pouzdanosti za subskale kreću od .73 do .85 za samosvijest, od .70 do .77 za balansirano procesiranje, od .74 do .78 te od .73 do .82 za internaliziranu moralnu perspektivu.

#### ***Upitnik zadovoljstva poslom*** (Gregson, 1987)

Upitnik zadovoljstva poslom koristi se za procjenu zadovoljstva poslom kod zaposlenika. Sastoji se od 30 čestica raspoređenih u 5 subskala namijenjenih mjerenju različitih dimenzija zadovoljstva poslom: zadovoljstva plaćom (primjer čestice: „Moja je plaća dobra.“), zadovoljstva mogućnošću napredovanja (npr. „U mojoj organizaciji postoje dobre mogućnosti za napredovanje.“), zadovoljstva poslom (npr. „Posao mi pruža osjećaj ispunjenosti.“), zadovoljstva nadređenima (npr. „Nadređeni se zalažu za mene.“) i zadovoljstva suradnicima (npr. „Moji suradnici dobro obavljaju svoj posao.“). Svaka subskala, odnosno, svaki aspekt zadovoljstva poslom obuhvaća 6 čestica. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od 5 stupnjeva, od 1 do 5, pri čemu 1 označava „uopće se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“. Viši rezultati ukazuju na više zadovoljstvo poslom. Kompozitni rezultat računa se kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale. Prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji u upitniku označava ukupnu mjeru zadovoljstva poslom. U istraživanju koje su proveli Krapić, Ćoso i Sušanj (2006) i Sušanj i Jakopec (2012), pouzdanost tipa unutarnje konzistencije za ukupnu mjeru zadovoljstva poslom iznosi .92.

#### ***Upitnik percepcije pravednosti rukovoditelja*** (Jakopec i Sušanj, 2014b)

Ovaj se upitnik sastoji od ukupno 15 tvrdnji podijeljenih u tri subskale, konstruiranih u svrhu mjerenja tri dimenzije pravednosti rukovoditelja: proceduralne, interakcijske te distributivne pravednosti. Svaka subskala sadrži 5 čestica. Primjeri čestica su: „Nadređeni me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.“ za distributivnu pravednost

rukovoditelja, „Moj nadređeni mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.“ za proceduralnu pravednost rukovoditelja i „Moj nadređeni me tretira na primjeren način.“ za interakcijsku pravednost rukovoditelja. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvici Likertova tipa od 5 stupnjeva, od 1 do 5, pri čemu 1 označava „uopće se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“. Kompozitni rezultat određuje se kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Ukupna mjera pravednosti rukovoditelja određuje se prosječnom vrijednošću procjena svih 15 tvrdnji. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane pravednosti rukovoditelja za svaku od tri dimenzije pravednosti, kao i na višu razinu ukupne percipirane pravednosti rukovoditelja. Pouzdanosti svake subskale pokazale su se visokima, s vrijednostima od 0.88 za proceduralnu, .89 za interakcijsku i .93 za distributivnu pravednost rukovoditelja (Jakopec i Sušanj, 2014b).

#### ***Upitnik povjerenja u rukovodstvo*** (prilagođeno prema Marlowe i Nyhan, 1992)

Ovaj upitnik namijenjen je procjeni zaposlenika o njihovu povjerenju u rukovodstvo. Sastoji se od ukupno 7 čestica. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvici Likertova tipa od 5 stupnjeva (1 - „uopće se ne slažem“, 5 - „u potpunosti se slažem“). Primjer čestice glasi: „Moj nadređeni dobro me vodi u izvršavanju zadataka.“. Kompozitni rezultat određuje se kao prosječna vrijednost procjena zaposlenika na svim česticama. Viši rezultati ukazuju na višu razinu povjerenja u rukovoditelja. Cronbach alpha koeficijent pouzdanosti iznosio je .89 u istraživanju koje su proveli Jakopec i Sušanj (2014a).

#### ***Upitnik identifikacije s rukovoditeljem*** (prema Mael i Ashforth, 1992; prilagođeno za rukovoditelje)

Upitnik organizacijske identifikacije (prilagođen prema Mael i Ashforth, 1992) koristi se u procjeni stupnja identifikacije zaposlenih s organizacijom. Za potrebe ovog istraživanja upitnik je prilagođen za identifikaciju zaposlenih s rukovoditeljem na način da je u česticama riječ „organizacija“ zamijenjena s „neposredno nadređeni“. Upitnik se sastoji od 6 čestica. Primjer čestice glasi: „Kad netko kritizira mog neposredno nadređenog, osjećam to kao osobnu uvredu.“. Svaka se čestica procjenjuje na ljestvici Likertova tipa od 5 stupnjeva, od 1 - „uopće se ne slažem“ do 5 - „u potpunosti se slažem“. Kompozitni rezultat računa se kao prosječna vrijednost zbroja procjena svih čestica, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu stupnja

identifikacije s rukovoditeljem. Prema Meal i Ashforth (1992), pouzdanost upitnika kreće će između .80 i .90. U istraživanju koje su proveli Jakopec, Sušanji i Stamenković (2013), koristeći Upitnik organizacijske identifikacije, Cronbach alpha koeficijent iznosio je .73.

### ***Upitnik psihološke osnaženosti*** (prilagođeno prema Spreitzer, 1995)

Upitnik psihološke osnaženosti namijenjen je procjeni percepcije psihološke osnaženosti zaposlenika. Sastoji se od ukupno 12 čestica. Čestice su raspoređene u 4 subskale, od kojih svaka sadrži po 3 čestice, a kojima se mjere 4 dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika. To su značaj (primjer čestice: „Posao koji radim mi je važan.“), kompetentnost (npr. „Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti za obavljanje mog posla.“), autonomija (npr. „Imam značajnu autonomiju u obavljanju svog posla.“) i utjecaj (npr. „Imam značajan utjecaj na ono što se događa u mom odjelu.“). Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa s 5 stupnjeva, od 1 što označava „uopće se ne slažem“ do 5 što označava „u potpunosti se slažem“. Prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji pojedine subskale čini kompozitni rezultat, a viši rezultati ukazuju na višu razinu izraženosti svake od četiri dimenzije psihološke osnaženosti zaposlenika. Ukupna mjera psihološke osnaženosti izražena je kao prosječna vrijednost procjena svih tvrdnji, pri čemu viši rezultati ukazuju na višu razinu ukupne osnaženosti zaposlenika. U istraživanju Walumbwa i sur. (2010) koeficijent unutarnje konzistencije za ukupan rezultat iznosi .84. U istraživanju provedenom na velikom uzorku zaposlenih u hrvatskim organizacijama (Huj, 2014), koeficijent interne konzistencije za ukupan rezultat psihološke osnaženosti iznosio je .81, a za subskale su dobiveni sljedeći koeficijenti: značaj .78, kompetentnost .63, autonomija .71 te utjecaj .84.

### **2.3. Postupak**

Istraživanje je provedeno tijekom travnja, svibnja i lipnja 2019. godine i provodilo se anketnim upitnikom tipa papir-olovka. Upitnik se sastojao od dva dijela. Prvi se odnosio na doživljavanje posla i neposrednog rukovoditelja te mišljenje zaposlenika o radnom okruženju, Taj se dio sastojao od slučajno raspoređenih čestica svih upitnika osim Upitnika autentičnosti rukovoditelja. U drugom dijelu upitnika od ispitanika se tražila procjena autentičnosti njihovog neposrednog rukovoditelja. Na samom početku upitnika stajala je opća uputa vezana za ispunjavanje upitnika u kojoj je bila napisana svrha upitnika, kao i način ispunjavanja istog.

Također, naglašeno je dobrovoljno ispunjavanje upitnika, anonimnost i korištenje dobivenih podataka isključivo u znanstveno-istraživačke svrhe. Vrijeme ispunjavanja upitnika bilo je 10-15 minuta.

### 3. REZULTATI

Izračunati su osnovni deskriptivni pokazatelji mjera zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja te njihovih subskala. Dobiveni podaci, kao i pouzdanosti svih konstrukata prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. *Deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije tipa Cronbach  $\alpha$  svih mjenjenih varijabli (N=200)*

Varijabla	Broj čestica	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Min	Max	Cronbach $\alpha$
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	<b>30</b>	<b>3.3</b>	<b>0.62</b>	<b>1.67</b>	<b>4.60</b>	<b>.91</b>
Zadovoljstvo plaćom	6	2.99	0.95	1.00	5.00	.86
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	6	3.01	0.96	1.00	5.00	.85
Zadovoljstvo poslom	6	3.29	0.82	1.00	5.00	.78
Zadovoljstvo nadređenim	6	3.58	0.77	1.50	5.00	.75
Zadovoljstvo suradnicima	6	3.61	0.69	1.50	5.00	.78
<b>Percipirana pravednost rukovoditelja</b>	<b>15</b>	<b>3.46</b>	<b>0.90</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>.96</b>
Distributivna pravednost	5	3.18	1.08	1.00	5.00	.95
Proceduralna pravednost	5	3.56	0.89	1.00	5.00	.85
Interakcijska pravednost	5	3.65	0.93	1.00	5.00	.89
<b>Psihološka osnaženost</b>	<b>12</b>	<b>3.65</b>	<b>0.66</b>	<b>1.83</b>	<b>5.00</b>	<b>.87</b>
Značaj	3	3.66	0.91	1.00	5.00	.85
Kompetentnost	3	4.22	0.61	2.00	5.00	.76
Autonomija	3	3.51	0.94	1.00	5.00	.82
Utjecaj	3	3.17	1.03	1.00	5.00	.86
<b>Povjerenje u rukovoditelja</b>	<b>7</b>	<b>3.74</b>	<b>0.87</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>.82</b>
<b>Identifikacija s rukovoditeljem</b>	<b>6</b>	<b>2.96</b>	<b>0.88</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>.79</b>
<b>Autentično rukovođenje</b>	<b>16</b>	<b>2.48</b>	<b>0.82</b>	<b>0.06</b>	<b>4.00</b>	<b>.94</b>
Transparentnost	5	2.44	0.96	0.20	4.00	.87
Moralna perspektiva	4	2.63	0.89	0.00	4.00	.86
Balansirano procesiranje	3	2.53	0.92	0.00	4.00	.80
Samosvijest	4	2.34	0.91	0.00	4.00	.86

Kao što je vidljivo iz Tablice 1. koeficijenti unutarnje konzistencije tipa Cronbach alpha ukazuju da je pouzdanost većine korištenih instrumenata visoko zadovoljavajuća. Najniža pouzdanost dobivena je za subskalu zadovoljstva nadređenim i ona iznosi  $\alpha = .75$ , dok je najviša pouzdanost dobivena za skalu percipirane pravednosti rukovoditelja i ona iznosi  $\alpha = .96$ .

Rezultati prikazani u Tablici 1. ukazuju na to da su ispitanici u prosjeku najzadovoljniji suradnicima ( $M = 3.61$ ,  $SD = 0.69$ ), a najnezadovoljniji plaćom ( $M = 2.99$ ,  $SD = 0.95$ ), što se tiče zadovoljstva poslom. Što se tiče percipirane pravednosti rukovoditelja, ispitanici u prosjeku najvišom procjenjuju interakcijsku pravednost rukovoditelja ( $M = 3.65$ ,  $SD = 0.93$ ), a najnižom distributivnu pravednost rukovoditelja ( $M = 3.18$ ,  $SD = 1.08$ ). Nadalje, ispitanici procjenjuju kako se najviše osnaženi osjećaju na dimenziji kompetentnosti ( $M = 4.22$ ,  $SD = 0.61$ ), a najmanje na dimenziji utjecaja ( $M = 3.17$ ,  $SD = 1.03$ ). Između zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem, ispitanici najvišim procjenjuju povjerenje u rukovoditelja ( $M = 3.74$ ,  $SD = 0.87$ ), odnosno kompetentnost ako se gledaju i komponente ( $M = 4.22$ ,  $SD = 0.61$ ), a najnižom procjenjuju identifikaciju s rukovoditeljem ( $M = 2.96$ ,  $SD = 0.88$ ). Što se tiče autentičnosti rukovoditelja, ispitanici rukovoditelje procjenjuju najvišima na dimenziji moralne perspektive ( $M = 2.63$ ,  $SD = 0.89$ ), a najnižima na dimenziji samosvijesti ( $M = 2.34$ ,  $SD = 0.91$ ).

### 3.1. Povezanost autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću i njihovim komponentama te povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem

Kako bi se provjerile povezanosti zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem s autentičnim rukovođenjem, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije, prikazani u Tablici 2.

Tablica 2. *Korelacije autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću i njihovim komponentama te povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem (N=200)*

Varijabla	Autentično rukovođenje	Transparentnost	Moralna perspektiva	Balansirano procesiranje	Samosvijest
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	<b>.71**</b>	<b>.63**</b>	<b>.66**</b>	<b>.64**</b>	<b>.60**</b>
Zadovoljstvo plaćom	.47**	.41**	.48**	.41**	.36**
Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja	.63**	.51**	.60**	.53**	.60**
Zadovoljstvo poslom	.54**	.50**	.48**	.51**	.41**
Zadovoljstvo nadređenim	.66**	.60**	.56**	.60**	.58**
Zadovoljstvo suradnicima	.32**	.29**	.31**	.27**	.26**
<b>Pravednost rukovoditelja</b>	<b>.84**</b>	<b>.78**</b>	<b>.76**</b>	<b>.72**</b>	<b>.73**</b>
Distributivna pravednost rukovoditelja	.76**	.68**	.69**	.67**	.66**
Proceduralna pravednost rukovoditelja	.81**	.74**	.72**	.68**	.70**
Interakcijska pravednost rukovoditelja	.79**	.74**	.71**	.68**	.68**
<b>Psihološka osnaženost</b>	<b>.56**</b>	<b>.51**</b>	<b>.54**</b>	<b>.49**</b>	<b>.45**</b>
Značaj	.53**	.51**	.50**	.45**	.42**
Kompetentnost	.18**	.17*	.22**	.13	.12
Autonomija	.46**	.41**	.44**	.41**	.35**
Utjecaj	.47**	.39**	.43**	.46**	.41**
<b>Povjerenje u rukovoditelja</b>	<b>.80**</b>	<b>.72**</b>	<b>.73**</b>	<b>.67**</b>	<b>.70**</b>
<b>Identifikacija s rukovoditeljem</b>	<b>.62**</b>	<b>.52**</b>	<b>.55**</b>	<b>.53**</b>	<b>.59**</b>

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$



Iz Tablice 2. vidljivo je da su zadovoljstvo poslom, percipirana pravednost rukovoditelja, psihološka osnaženost, kao i sve njihove dimenzije te povjerenja u rukovoditelja i identifikacija s rukovoditeljem pozitivno povezane s autentičnim rukovođenjem. Hipoteza H1 je gotovo u cijelosti potvrđena, zato što rezultati pokazuju kako kompetentnost nije značajno povezana s dvije dimenzije autentičnog rukovođenja, balansiranim procesiranjem i samosvijesti. Korelacije se kreću od .17 između kompetentnosti (dimenzije psihološke osnaženosti) i transparentnosti (dimenzije autentičnog rukovođenja), do .84 između percipirane pravednosti rukovoditelja i autentičnog rukovođenja.

Što se tiče percipirane pravednosti rukovoditelja i njezinih dimenzija, autentično rukovođenje najviše je povezano s proceduralnom ( $r = .81$ ), a najmanje s distributivnom pravednošću rukovoditelja ( $r = .76$ ). Nadalje, povezanost između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom iznosi .71, pri čemu je najviša povezanost dobivena između dimenzije zadovoljstva nadređenim i autentičnog rukovođenja ( $r = .66$ ), a najniža između zadovoljstva suradnicima i autentičnog rukovođenja ( $r = .32$ ). Povezanost između autentičnog rukovođenja i psihološke osnaženosti iznosi .56, pri čemu je s autentičnim rukovođenjem najviše povezana dimenzija značaja ( $r = .53$ ), a najmanje dimenzija kompetentnosti ( $r = .18$ ). Povezanost između autentičnog rukovođenja i povjerenja u rukovoditelja iznosi .80, a autentičnog rukovođenja i identifikacije s rukovoditeljem .62.

Pojedine dimenzije autentičnog rukovođenja u sličnoj mjeri koreliraju s ostalim varijablama, no može se vidjeti kako sve dimenzije najviše koreliraju s percipiranom pravednošću rukovoditelja (korelacije su u rasponu od .72 do .76), a najmanje s kompetentnošću, dimenzijom psihološke osnaženosti gdje najviša korelacija iznosi .22, i je povezanost između moralne perspektive i kompetentnosti.

Tablica korelacija između autentičnog rukovođenja, zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti i njihovih komponenti te povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem nalazi se u Prilogu 1.

### **3.2. Doprinos mjerenih komponenti percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu poslom**

Kako bi se ispitalo u kojoj mjeri autentično rukovođenje objašnjava ukupno zadovoljstvo poslom, a potom i zadovoljstvo nadređenim, povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem, izračunate su hijerarhijske regresijske analize. Najprije je kao kriterij uzeto zadovoljstvo poslom. U prvi korak hijerarhijske regresijske analize stavljene su dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja: distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost, u drugom koraku uključene su dimenzije psihološke osnaženosti: autonomija, značaj, kompetentnost i utjecaj. Zatim je u trećem koraku uključeno povjerenje u rukovoditelja, a u četvrtom koraku identifikacija s rukovoditeljem. Naposljetku, u petom koraku uključeno je autentično rukovođenje. Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize u kojoj je kao kriterij uvršteno zadovoljstvo poslom prikazani su u Tablici 3.

S obzirom na to da su percipirana pravednost rukovoditelja, psihološka osnaženost, povjerenje u rukovoditelja i identifikacija s rukovoditeljem i njihov odnos sa zadovoljstvom poslom već ispitivani, u ovom je istraživanju od interesa bilo ispitati doprinos autentičnog rukovođenja ukupnom zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu nadređenim.

Tablica 3. *Doprinos dimenzija percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja objašnjenju zadovoljstva poslom*

	$\beta$	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$	$\Delta F$
<b>1. korak</b>						
Distributivna pravednost	.54**					
Proceduralna pravednost	.09	.79	.63	.63	103.41**	103.41**
Interakcijska pravednost	.21*					
<b>2. korak</b>						
Distributivna pravednost	.42**					
Proceduralna pravednost	.06					
Interakcijska pravednost	.16					
Autonomija	.13*	.83	.69	.06	56.34**	8.41**
Značaj	.21**					
Kompetentnost	-.07					
Utjecaj	.05					
<b>3. korak</b>						
Distributivna pravednost	.42**					
Proceduralna pravednost	.08					
Interakcijska pravednost	.18					
Autonomija	.14*	.83	.69	.00	49.10**	0.19
Značaj	.21**					
Kompetentnost	-.06					
Utjecaj	.05					
Povjerenje u rukovoditelja	-.05					
<b>4. korak</b>						
Distributivna pravednost	.43**					
Proceduralna pravednost	.09					
Interakcijska pravednost	.17					
Autonomija	.14*					
Značaj	.22**	.83	.69	.01	43.90**	1.41
Kompetentnost	-.07					
Utjecaj	.06					
Povjerenje u rukovoditelja	-.03					
Identifikacija s rukovoditeljem	-.07					
<b>5. korak</b>						
Distributivna pravednost	.41**					
Proceduralna pravednost	.05					
Interakcijska pravednost	.15					
Autonomija	.14*					
Značaj	.21**	.83	.70	.01	39.99**	2.17
Kompetentnost	-.06					
Utjecaj	.06					
Povjerenje u rukovoditelja	-.05					
Identifikacija s rukovoditeljem	-.08					
Autentično rukovođenje	.12					

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Kako je vidljivo iz Tablice 3., prvi model u koji su uključene dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja objašnjava 63% varijance kriterija, odnosno zadovoljstva poslom ( $F_{3,182} = 103.41, p < .01$ ), dok drugi model u koji su uključene dimenzije psihološke osnaženosti objašnjava dodatnih 6% zadovoljstva poslom ( $F_{4,178} = 56.34, p < .01$ ). Međutim, treći ( $F_{1,177} = 49.10, p < .01$ ), četvrti ( $F_{1,176} = 43.90, p < .01$ ) i peti model ( $F_{1,175} = 39.99, p < .01$ ) u koji su uključeni povjerenje u rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem i autentično rukovođenje, ne objašnjavaju dodatno značajan dio varijance zadovoljstva poslom. Ipak, u posljednjem modelu, kao značajni samostalni prediktori pokazali su se distributivna pravednost rukovoditelja ( $\beta = .41, p < .01$ ), autonomija ( $\beta = .14, p < .05$ ) i značaj ( $\beta = .21, p < .01$ ).

Iako sve uključene varijable zajedno objašnjavaju 70% varijance kriterija ( $F_{10,175} = 39.99, p < .01$ ), autentično rukovođenje uvedeno u posljednjem modelu ne objašnjava dodatno zadovoljstvo poslom, povrh varijance koju objašnjavaju prva četiri modela, te hipoteza H2a nije potvrđena.

### **3.3. Doprinis mjerenih komponenti percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu nadređenim**

Zatim, kako bi se ispitalo u kojoj mjeri autentično rukovođenje objašnjava zadovoljstvo nadređenim, kao jednu komponentu zadovoljstva poslom, povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem, izračunata je još jedna hijerarhijska regresijska analiza. Ovog je puta kao kriterij uključeno zadovoljstvo nadređenim. Koraci su isti kao i u prethodnoj hijerarhijskog regresijskoj analizi. Dakle, u prvi korak hijerarhijske regresijske analize uključene su dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja: distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost, u drugom koraku uključene su dimenzije psihološke osnaženosti: autonomija, značaj, kompetentnost i utjecaj. Zatim je u trećem koraku uključeno povjerenje u rukovoditelja, a u četvrtom koraku identifikacija s rukovoditeljem. Naposljetku, u petom koraku uključeno je autentično rukovođenje. Rezultati provedene hijerarhijske regresijske analize u kojoj je kao kriterij uključeno zadovoljstvo nadređenim prikazani su u Tablici 4.

Tablica 4. *Doprinos dimenzija percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja objašnjenju zadovoljstva nadređenim*

	$\beta$	$R$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$	$\Delta F$
<b>1. korak</b>						
Distributivna pravednost	.01					
Proceduralna pravednost	.33**	.76	.58	.58	87.91**	87.91**
Interakcijska pravednost	.45**					
<b>2. korak</b>						
Distributivna pravednost	.01					
Proceduralna pravednost	.34**					
Interakcijska pravednost	.45**					
Autonomija	.04	.77	.59	.01	37.63**	0.55
Značaj	.05					
Kompetentnost	-.04					
Utjecaj	-.08					
<b>3. korak</b>						
Distributivna pravednost	.01					
Proceduralna pravednost	.22					
Interakcijska pravednost	.32**					
Autonomija	.02					
Značaj	.02	.78	.60	.01	34.40**	5.42*
Kompetentnost	-.06					
Utjecaj	-.05					
Povjerenje u rukovoditelja	.30*					
<b>4. korak</b>						
Distributivna pravednost	.03					
Proceduralna pravednost	.24*					
Interakcijska pravednost	.30**					
Autonomija	.03					
Značaj	.03	.78	.61	.01	31.17**	2.76
Kompetentnost	-.07					
Utjecaj	-.04					
Povjerenje u rukovoditelja	.33*					
Identifikacija s rukovoditeljem	-.11					
<b>5. korak</b>						
Distributivna pravednost	.02					
Proceduralna pravednost	.23					
Interakcijska pravednost	.30*					
Autonomija	.03					
Značaj	.03	.78	.61	.00	27.92**	0.08
Kompetentnost	-.06					
Utjecaj	-.04					
Povjerenje u rukovoditelja	.32*					
Identifikacija s rukovoditeljem	-.11					
Autentično rukovođenje	.03					

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Iz Tablice 4. vidljivo je da prvi model u koji su uključene dimenzije percipirane pravednosti rukovoditelja objašnjava 58% varijance kriterija, odnosno zadovoljstva nadređenim ( $F_{3,188} = 87.91, p < .01$ ), dok drugi model u koji su uključene dimenzije psihološke osnaženosti ne objašnjava dodatno varijancu zadovoljstva nadređenim ( $F_{4,184} = 37.63, p < .01$ ). Međutim, treći je model, u koji je uključeno povjerenje u rukovoditelja, objasnio dodatnih 1% varijance zadovoljstva nadređenim ( $F_{1,183} = 34.40, p < .01$ ). No, četvrti ( $F_{1,182} = 31.17, p < .01$ ) i peti model ( $F_{1,181} = 27.92, p < .01$ ) u koje su uključeni identifikacija s rukovoditeljem i autentično rukovođenje, ne objašnjavaju dodatno značajan dio varijance zadovoljstva nadređenim. Ipak, u posljednjem su se modelu kao značajni samostalni prediktori pokazali interakcijska pravednost rukovoditelja ( $\beta = .30, p < .05$ ) i povjerenje u rukovoditelja ( $\beta = .32, p < .05$ ).

Iako sve uključene varijable zajedno objašnjavaju 61% varijance kriterija ( $F_{10,181} = 27.92, p < .01$ ), autentično rukovođenje uvedeno u posljednjem koraku ne objašnjava dodatno zadovoljstvo nadređenim, te hipoteza H2b nije potvrđena.

### **3.4. Medijacijska uloga percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom**

Kako bi se provjerio medijacijski učinak percepcije pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, korišten je postupak Barona i Kennya (1986). Prema njihovom postupku, neka je varijabla medijator ako su zadovoljena sljedeća četiri uvjeta: prvo, prediktorska varijabla (X) značajno je povezana s medijatorskom varijablom (M); drugo, prediktorska varijabla (X) značajno je povezana s kriterijskom varijablom (Y); treće, medijatorska varijabla (M) je u značajnoj korelaciji s kriterijskom varijablom (Y) i četvrto, kada se kontrolira učinak medijatorske varijable (M), povezanost između prediktorske (X) i kriterijske (Y) varijable se smanjuje.

Nadalje, kako bi se ispitao medijacijski učinak mogu se koristiti tri regresijske analize (Baron i Kenny, 1986; Holmbeck, 1997). Prva dva uvjeta, gdje je X značajan prediktor M i značajan prediktor Y ispituju se pomoću prve dvije regresijske analize. Treći i četvrti uvjet, odnosno X i M kao prediktori Y, provjeravaju se u trećoj regresijskoj analizi.

Pritom, treći je uvjet zadovoljen ako je M značajan prediktor Y. Za provjeru četvrtog uvjeta uspoređuju se učinci X na Y (uz kontrolu varijable M) iz treće jednadžbe s učinkom X na Y (bez kontrole varijable M) iz druge jednadžbe (Baron i Kenny, 1986). Osnovni preduvjet medijacije očituje se u drugom uvjetu, a to je značajna povezanost između prediktora X i kriterija Y, jer ako oni nisu značajno povezani, tada ne postoji ni značajan učinak koji bi mogao biti posredovan medijatorom. Na medijacijski učinak varijable M upućuje smanjenje povezanosti između X i Y nakon kontrole varijable M. Medijacijski učinak može biti djelomičan ili potpun. Kod djelomične medijacije, dolazi do smanjenja učinka prediktora, ali on i dalje ostaje značajan. S druge strane, kod potpune medijacije učinak prediktora X na kriterij Y postane neznačajan nakon uvođenja medijatorske varijable M (Holmbeck, 1997).

Tablica 5. *Rezultati regresijskih analiza – provjera medijacijske uloge percipirane pravednosti rukovoditelja u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom*

<b>Autentično rukovođenje → Percipirana pravednost rukovoditelja → Zadovoljstvo poslom</b>					
Prediktor/ kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>β</i>
1. regresijska analiza	.84	.71	472.25**	1, 194	
Autentično rukovođenje → percipirana pravednost rukovoditelja					.84**
2. regresijska analiza	.71	.51	194.57**	1, 191	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.71**
3. regresijska analiza	.79	.63	155.71**	2, 186	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.15
Percipirana pravednost rukovoditelja → zadovoljstvo poslom					.66**

\*\*  $p < .01$

Kako bi se provjerila medijacijska uloga percipirane pravednosti rukovoditelja u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom provedene su tri regresijske analize. Pokazalo se kako je povezanost autentičnog rukovođenja (prediktor) i percipirane pravednosti rukovoditelja (medijator) značajna. Također, autentično rukovođenje je značajan prediktor

zadovoljstva poslom (kriterij), kao i percipirana pravednost rukovoditelja. Kada je medijator, odnosno percipirana pravednost rukovoditelja, kontrolirana, povezanost između autentičnog rukovođenja (prediktor) i zadovoljstva poslom (kriterij) se smanjila i postala neznačajna. To upućuje na potpunu medijaciju. Dio hipoteze H3a koji se odnosi na percipiranu pravednost rukovoditelja nije potvrđen.

Tablica 6. *Rezultati regresijskih analiza – provjera medijacijske uloge psihološke osnaženosti u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom*

Autentično rukovođenje → Psihološka osnaženost → Zadovoljstvo poslom					
Prediktor/ kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>df</i>	$\beta$
1. regresijska analiza	.56	.32	90.35**	1, 195	
Autentično rukovođenje → psihološka osnaženost					.56**
2. regresijska analiza	.71	.51	194.57**	1,191	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.71**
3. regresijska analiza	.76	.58	130.85**	2, 188	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.51**
Psihološka osnaženost → zadovoljstvo poslom					.35**

\*\*  $p < .01$

Kako bi se provjerila medijacijska uloga psihološke osnaženosti u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom također su provedene tri regresijske analize. Povezanost autentičnog rukovođenja (prediktor) i psihološke osnaženosti (medijator) je značajna. Nadalje, autentično rukovođenje je značajan prediktor zadovoljstva poslom (kriterij), kao i psihološka osnaženost. Povezanost između autentičnog rukovođenja (prediktor) i zadovoljstva poslom (kriterij) se smanjila, no ostala je značajna kada je psihološka osnaženost, odnosno medijator, kontrolirana, što upućuje na djelomičnu medijaciju. U svrhu provjere značajnosti djelomične medijacije izračunat je Sobelov test koji ukazuje na to da je psihološka



osnaženost značajan djelomičan medijator između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom (Sobel = 5.10,  $p < .01$ ). Dio hipoteze H3a koji se odnosi na psihološku osnaženost je potvrđen.

Tablica 7. *Rezultati regresijskih analiza – provjera medijacijske uloge povjerenja u rukovoditelja u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom*

Autentično rukovođenje → Povjerenje u rukovoditelja → Zadovoljstvo poslom					
Prediktor/ kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>df</i>	$\beta$
1. regresijska analiza	.80	.64	347.86**	1, 198	
Autentično rukovođenje → povjerenje u rukovoditelja					.80**
2. regresijska analiza	.71	.51	194.57**	1, 191	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.71**
3. regresijska analiza	.74	.55	115.93**	2, 190	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.43**
Povjerenje u rukovoditelja → zadovoljstvo poslom					.36**

\*\*  $p < .01$

Nadalje, regresijskim je analizama utvrđena i medijacijska uloga povjerenja u rukovoditelja u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom. Povezanost autentičnog rukovođenja (prediktor) i povjerenja u rukovoditelja (medijator) je značajna, te je autentično rukovođenje značajan prediktor zadovoljstva poslom (kriterij). Nadalje, povjerenje u rukovoditelja je značajan prediktor zadovoljstva poslom. Kada je povjerenje u rukovoditelja, odnosno medijator, kontroliran, povezanost između autentičnog rukovođenja (prediktor) i zadovoljstva poslom (kriterij) se smanjuje, no ostaje značajna. Takav nalaz upućuje na djelomičnu medijaciju. Kako bi se provjerila značajnost djelomične medijacije izračunat je Sobelov test koji ukazuje na to da je povjerenje u rukovoditelja značajan djelomičan medijator između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom (Sobel = 4.23,  $p < .01$ ). Hipoteza H3b nije potvrđena.

Tablica 8. Rezultati regresijskih analiza – provjera medijacijske uloge identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom

Autentično rukovođenje → Identifikacija s rukovoditeljem → Zadovoljstvo poslom					
Prediktor/ kriterij	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>df</i>	$\beta$
1. regresijska analiza	.62	.38	119.74**	1, 197	
Autentično rukovođenje → identifikacija s rukovoditeljem					.62**
2. regresijska analiza	.71	.51	194.57**	1, 191	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.71**
3. regresijska analiza	.72	.52	102.77**	2, 189	
Autentično rukovođenje → zadovoljstvo poslom					.61**
Identifikacija s rukovoditeljem → zadovoljstvo poslom					.16*

\*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$

Nadalje, medijacijska uloga identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom također je utvrđena regresijskim analizama. Povezanost autentičnog rukovođenja (prediktor) i identifikacije s rukovoditeljem (medijator) je značajna, te je autentično rukovođenje značajan prediktor zadovoljstva poslom (kriterij). Identifikacija s rukovoditeljem je značajan prediktor zadovoljstva poslom. Kada je identifikacija s rukovoditeljem, odnosno medijator, kontroliran, povezanost između autentičnog rukovođenja (prediktor) i zadovoljstva poslom (kriterij) se smanjuje, ali i dalje ostaje značajna, što upućuje na djelomičnu medijaciju. Kako bi se provjerila značajnost djelomične medijacije također je izračunat Sobelov test koji ukazuje na to da je identifikacija s rukovoditeljem značajan djelomičan medijator između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom (Sobel = 2.51,  $p < .05$ ). Hipoteza H3b nije potvrđena.

## **4. RASPRAVA**

Temeljni konstrukt ispitivan u ovom istraživanju je autentično rukovođenje, a ispitivao se njegov odnos sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću, povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem. Pritom, kako je ranije spomenuto, autentično se rukovođenje definira kao uzorak ponašanja rukovoditelja koji se oslanja na pozitivne psihološke kapacitete te potiče veću samosvijest, internaliziranu moralnu perspektivu, balansirano procesiranje informacija i transparentnost odnosa s podređenima i suradnicima, potičući pozitivan samorazvoj (Walumbwa i sur., 2008) i kao takvo se sastoji od četiri komponente: samosvijesti, relacijske transparentnosti, balansiranog procesiranja i internalizirane moralne perspektive.

Prema različitim izvorima u literaturi, autentično bi rukovođenje moglo imati pozitivne učinke na stavove i ponašanja zaposlenika, kao i na radni angažman, odgovorno organizacijsko ponašanje i izvedbu (Avolio i sur., 2004; Gardner i sur., 2005; Ilies i sur., 2005). Prema nekim autorima, autentični će rukovoditelji vjerojatno imati pozitivan učinak na ponašanja svojih podređenih jer takvi rukovoditelji pružaju podršku za samodeterminaciju podređenih (npr. Ilies i sur., 2005).

### **4.1. Povezanost autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću i njihovim komponentama te povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem**

Prvi problem postavljen u ovom istraživanju odnosi se na ispitivanje povezanosti autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti i njihovih komponenti te povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. Dobivene su značajne pozitivne povezanosti između autentičnog rukovođenja i njegovih komponenti sa zadovoljstvom poslom, percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženošću, povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem. Ovaj je nalaz u skladu s rezultatima prethodno provedenih istraživanja. Naime, rezultati istraživanja kojeg su proveli Darvish i Rezaei (2011) pokazuju da su percepcije zaposlenika o autentičnom rukovođenju pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom. Pozitivna povezanost između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom dobivena

je i u istraživanju Penger i Černe (2014). Nadalje, sve su komponente autentičnog rukovođenja pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom, što je također u skladu s rezultatima istraživanja Darvish i Rezaei (2011). Pozitivna povezanost autentičnog rukovođenja i psihološke osnaženosti također je u skladu s prethodnim istraživanjima (npr. Walumbwa i sur., 2010), kao i povezanost autentičnog rukovođenja i povjerenja u rukovoditelja te identifikacije s rukovoditeljem (Wong i sur., 2010). U ovom istraživanju nije dobivena značajna povezanost između kompetentnosti i balansiranog procesiranja te samosvijesti.

Promatrajući povezanosti između različitih varijabli mjerenih u ovome istraživanju (autentično rukovođenje, zadovoljstvo poslom, percipirana pravednost rukovoditelja, psihološka osnaženost, povjerenje u rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem), čini se kako zadovoljniji zaposlenici svoje neposredne rukovoditelje procjenjuju autentičnijima. Isto tako, oni zaposlenici koji percipiraju svog neposrednog rukovoditelja pravednim, procjenjuju ga i autentičnijim. Što se tiče psihološke osnaženosti, rezultati upućuju da oni zaposlenici koji se osjećaju psihološki osnaženima svoje rukovoditelje procjenjuju autentičnijima. Također, zaposlenici koji svoje neposredne rukovoditelje procjenjuju autentičnijima ujedno iskazuju veći stupanj povjerenja u njih i s njima se u većoj mjeri identificiraju.

#### **4.2. Doprinos mjerenih komponenti percipirane pravednosti rukovoditelja i psihološke osnaženosti te povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu poslom i zadovoljstvu nadređenim**

Način na koji će neka organizacija postići svoje ciljeve mijenja se tijekom vremena. Čini se kako do povećanja profita ne dolazi isključivo zbog boljih prodajnih politika ili redukcije troškova, već i zbog dobrobiti pojedinaca, zaposlenika određene organizacije, kojima se pružaju ugodnija i pravednija radna okruženja (Beuren, dos Santos, Marques i Resendes, 2017). Upravo je zadovoljstvo zaposlenika jedan od relevantnijih aspekata funkcioniranja organizacije, s obzirom na to da je ono povezano s profitabilnošću, produktivnošću, retencijom zaposlenika, ali i zadovoljstvom onih koji koriste usluge organizacije (Lai Wan, 2007). Kao što i sami autori ističu, što su zaposlenici zadovoljniji i motiviraniji, to će se bolje odnositi prema korisnicima (npr. kupcima) što može dovesti do njihovog većeg zadovoljstva te u konačnici imati pozitivne efekte na organizacijsku uspješnost.

Dakle, zadovoljstvo poslom je važno promatrati u okviru organizacije i odnosa zaposlenika i organizacije, s obzirom na to da se može koristiti za procjenu cjelokupnog doprinosa zaposlenika u organizaciji, kao i za procjenu namjere napuštanja organizacije. Ako je organizacija u stanju utvrditi čimbenike povezane sa zadovoljstvom poslom, moći će ojačati moral zaposlenika i osigurati pozitivan ishod za organizaciju (Palupi, Cahjono i Satyawati, 2017).

Drugi se problem ovog istraživanja odnosi na utvrđivanje mjere u kojoj autentično rukovođenje objašnjava ukupno zadovoljstvo poslom, a potom i zadovoljstvo nadređenim povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. Dobiveni rezultati nisu potvrdili postavljene hipoteze. Naime, rezultati pokazuju kako autentično rukovođenje ne doprinosi značajno zadovoljstvu poslom, kao ni zadovoljstvu nadređenim povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. Kao značajni prediktori ukupnog zadovoljstva poslom u posljednjem, petom modelu, pokazale su se distributivna pravednost rukovoditelja te autonomija i značaj, komponente psihološke osnaženosti. Interakcijska pravednost rukovoditelja bila je značajan prediktor ukupnog zadovoljstva poslom u prvom koraku analize, no već u drugom koraku, nakon uvođenja komponenti psihološke osnaženosti ta značajnost nestaje. Autentično rukovođenje nije se pokazalo značajnim prediktorom zadovoljstva poslom povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

Rezultati upućuju na to da percepcija zaposlenika o pravednoj raspodjeli resursa, mogućnosti izbora prilikom iniciranja i reguliranja djelovanja te procjena cilja kao vrijednog s obzirom na standarde pojedinca, u ovom slučaju zaposlenika, vode ka većem zadovoljstvu poslom. Dakle, čini se da onda kada su ti uvjeti zadovoljeni, povjerenje u rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem, a ni autentično rukovođenje značajno ne doprinose zadovoljstvu poslom. Nadalje, prema Amenumey i Lockwoodu (2008), zaposlenici percipiraju značenje posla kao suštinsku brigu za isti, te vjeruju kako je ono jedno od ključnih psiholoških stanja intrinzične motivacije (Hackman i Oldham, 1975).

Kad je kao kriterij promatrano zadovoljstvo nadređenim, autentično rukovođenje ga također nije dodatno objasnilo povrh percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke

osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem. Kao značajni prediktori zadovoljstva nadređenim u posljednjem modelu pokazali su se interakcijska pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovoditelja. Proceduralna pravednost rukovoditelja bila je značajan prediktor zadovoljstva nadređenim do uvođenja varijable povjerenja u rukovoditelja, dok se u četvrtom koraku ponovno pokazala kao značajan prediktor. No, nakon uvođenja autentičnog rukovođenja, proceduralna pravednost rukovoditelja nije značajan prediktor kriterija. Ni u ovom se slučaju autentično rukovođenje nije pokazalo značajnim prediktorom.

Ovi rezultati upućuju na to da percepcija zaposlenika o pravednosti načina prenošenja informacija i odluka, kao i ponašanju prema pojedincima na koje te odluke utječu s uvažavanjem i poštovanjem te povjerenje u rukovoditelja dovode do većeg zadovoljstva nadređenim. Prema tome, čini se da u slučaju kada su ovi uvjeti zadovoljeni, psihološka osnaženost, identifikacija s rukovoditeljem i autentično rukovođenje ne doprinose zadovoljstvu nadređenim. Također, prema van den Bos i Lind (2002), zaposlenici često traže informacije o pravednosti unutar organizacije kako bi odlučili hoće li vjerovati svom rukovoditelju ili neće. Sukladno tome, ako zaposlenici percipiraju svog neposrednog rukovoditelja pravednim, onda će iskazivati i povjerenje u njega, što će doprinosti njihovom zadovoljstvu nadređenim.

Treba se osvrnuti i na međusobnu pozitivnu povezanost prediktora, kao i povezanost prediktora s kriterijem, što može dovesti do multikolinearnosti. Multikolinearnost je pojava u kojoj su dvije ili više varijabli visoko povezane. S obzirom na to da povezani prediktori jednim dijelom objašnjavaju isti dio varijance kriterija, taj je dio varijance manji nego kada prediktori nisu povezani (Field, 2009).

#### **4.3. Medijacijska uloga percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom**

Treći se problem ovog istraživanja odnosi na ispitivanje medijacijskih učinaka percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom. Rezultati nisu potvrdili sve postavljene hipoteze. Naime, pokazalo se da percipirana pravednost rukovoditelja u potpunosti posreduje u odnosu između autentičnog rukovođenja i

zadovoljstva poslom, dok psihološka osnaženost, povjerenje u rukovoditelja i identifikacija s rukovoditeljem djelomično posreduju u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom.

Ovi nalazi objašnjavaju neke procese koji se mogu nalaziti u podlozi djelovanja autentičnog rukovođenja na zadovoljstvo poslom. Potpuni medijacijski učinak percipirane pravednosti rukovoditelja ukazuje na to da percipirana pravednost rukovoditelja ima važnu ulogu za zadovoljstvo poslom kod zaposlenika. Naime, prema Jakopec i Sušanj (2014b), rezultati različitih istraživanja potvrđuju razlikovanje barem dva izvora (ne)pravednosti od strane zaposlenika. Prvi izvor nepravednosti odnosi se na (ne)pravednost organizacije u cjelini, dok se drugi izvor odnosi na doživljaj (ne)pravednosti neposrednog rukovoditelja. Ovi izvori percepcije pravednosti mogu utjecati na važne ishode vezane uz zaposlenika, npr. na mogućnost napredovanja ili povećanje plaće, a oni ovise o načinu korištenja procedura i procesu donošenja odluka. Potonji je izvor doživljaja (ne)pravednosti rukovoditelja bio od interesa u ovome radu. S obzirom na to da je neposredni rukovoditelj glavni posrednik između organizacije i njenih zaposlenika, odnosno bliži je zaposleniku nego sama organizacija (Skarlicki, Jaarsveld, Shao, Song i Wang, 2016), važno je usmjeriti se upravo na pravednost rukovoditelja, a ne samo na pravednost organizacije. Nalazi ovog istraživanja pokazuju da kada se kontrolira medijator, odnosno, percipirana pravednost rukovoditelja, tada je učinak autentičnog rukovođenja na zadovoljstvo poslom neznačajan, odnosno, u potpunosti se gubi. Uz to, takav nalaz upućuje na to da percipirana pravednost rukovoditelja u potpunosti objašnjava odnos između autentičnog rukovoditelja i zadovoljstva poslom te da će podređeni iskazivati zadovoljstvo poslom ako imaju autentičnog rukovoditelja, ali samo zato što tog rukovoditelja percipiraju pravednim.

Još je u prethodnim istraživanjima pokazano kako je psihološko osnaživanje jedan od mehanizama putem kojeg autentično rukovođenje može imati učinak na zaposlenike (npr. Walumbwa i sur., 2010). U ovom se istraživanju psihološka osnaženost pokazala kao djelomičan medijator u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, što ukazuje na to da osim što autentično rukovođenje ima izravan učinak na zadovoljstvo poslom, postoji i njegov neizravan učinak na isto putem psihološkog osnaživanja. Čini se da percepcija autentičnosti rukovoditelja dovodi do osjećaja psihološke osnaženosti, što posljedično ima učinak na zadovoljstvo poslom, uz održan izravan učinak autentičnog rukovođenja. Podređeni onih rukovoditelja koji iskazuju autentično ponašanje (npr. spremni su dijeliti informacije) iskazuju više razine psihološke osnaženosti (Spreitzer, 1996). Nadalje, autentično rukovođenje

nije jedina determinanta psihološkog osnaživanja, ali čini se kako ono ima djelomičan učinak na dimenzije psihološkog osnaživanja, uz neke druge faktore (Marič i sur., 2017). Uz to, Iles i sur. (2005) sugeriraju da autentični rukovoditelji pozitivno utječu na ponašanja podređenih zato što takvi rukovoditelji pružaju podršku za samodeterminaciju podređenih, odnosno njihov osjećaj autonomije na radnom mjestu.

Povjerenje u rukovoditelja također se pokazalo kao djelomični medijator u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, čime hipoteza H3b nije potvrđena. Rezultati ukazuju na to da osim što autentično rukovođenje ima izravan učinak na zadovoljstvo poslom, postoji i njegov neizravan učinak na zadovoljstvo poslom putem povjerenja u rukovoditelja. Mogući je razlog za ovakav rezultat činjenica da se zaposlenici osjećaju ranjivo ako vjeruju svojim rukovoditeljima, jer rukovoditelji imaju znatan utjecaj na raspodjelu resursa i na takvoj su poziciji da mogu donositi odluke koje imaju znatan utjecaj na njihove podređene (Knoll i Gill, 2011). Stoga su u svom istraživanju ovi autori pretpostavili da kod povjerenja u rukovoditelja zaposlenici mogu biti osobito zabrinuti je li njihov rukovoditelj brižan, prijateljski nastrojen i spreman pomoći, odnosno, je li dobronamjerman, vjerodostojan onome što kaže, i samim time nalazi li se visoko po pitanju integriteta. Rezultati njihovog istraživanja sugeriraju da su za stjecanje povjerenja u rukovoditelja važnije dobronamjernost i integritet rukovoditelja za razliku od njegove sposobnosti koja je važna, ali u nešto manjoj mjeri. Kroz vjerodostojnost i integritet može se vidjeti sličnost opisa rukovoditelja s autentičnim rukovoditeljem. Upravo teorija o autentičnom rukovođenju naglasak stavlja na vođenje primjerom kroz postavljanje visokih moralnih standarda, iskrenosti i integriteta (Avolio i sur., 2004). Isto tako, Mayer, Davis i Schoorman (1995) su identificirali tri karakteristike koje su ključne za razvoj povjerenja, a to su: sposobnost, dobronamjernost i integritet. Ono što se tu implicitno javlja je ideja da pojedinci nastoje doći do zaključaka o karakteristikama onoga kome vjeruju (u ovom slučaju rukovoditelja) kao što su integritet, poštenje, pouzdanost, pravednost i sposobnost, što posljedično ima efekta na stavove i ponašanja vezane uz posao (Dirks i Ferrin, 2002). Prema tome, pored izravnog učinka povjerenja u rukovoditelja na zadovoljstvo poslom, bitno je i da je rukovoditelj autentičan i da se vodi svojim moralnim načelima, te da donosi odluke koje su u skladu s njegovim internaliziranim vrijednostima, odnosno da iskazuje integritet u svome ponašanju.

Rezultati pokazuju kako identifikacija s rukovoditeljem djelomično posreduje u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, što nije potvrdilo postavljenu hipotezu



H3b da će identifikacija s rukovoditeljem potpuno posredovati taj odnos. Avolio i sur. (2004) tvrde da su autentični rukovoditelji oni koji vode svojim primjerom i djeluju kao uzori, te na taj način pokazuju visoke moralne standarde, iskrenost i integritet, što dovodi do toga da se zaposlenici identificiraju s njima. Uz to, autentični rukovoditelji pokazuju primjer izravnosti, otvorenosti, transparentnosti, kao i spremnost na priznavanje vlastitih ograničenja i prihvaćanja odgovornosti za svoje postupke. Također, oni nagrađuju poštenje i integritet. Takva ponašanja rukovoditelja omogućuju zaposlenicima da se s vremenom povežu s njima, ali i da se identificiraju s vrijednostima, uvjerenjima, ciljevima i aktivnostima vezanim uz rukovoditelja (Avolio i sur., 2004). U provedenom istraživanju, autentično rukovođenje, identifikacija s rukovoditeljem i zadovoljstvo poslom međusobno su pozitivno povezane, no čini se kako autentično rukovođenje uz izravan učinak na zadovoljstvo poslom, ima i neizravan učinak na isto putem identifikacije s rukovoditeljem. Ponašanje autentičnog rukovoditelja s visokim razinama samosvijesti može imati učinak ne samo na zaposlenikov osjećaj identifikacije s rukovoditeljem, već i s organizacijom. To je moguće onda kada postoji visok stupanj slaganja vrijednosti rukovoditelja i njihovih podređenih (Ilies i sur., 2005).

Prema nalazima ovog istraživanja, autentično rukovođenje ima učinak na zadovoljstvo poslom, ali je taj učinak posredovan psihološkom osnaženošću podređenih, povjerenjem koji podređeni imaju u rukovoditelja te identifikacijom podređenih s rukovoditeljem. Što se tiče percipirane pravednosti rukovoditelja kao medijatora u odnosu autentičnog rukovođenja i nezadovoljstva poslom, čini se kako će podređeni iskazivati zadovoljstvo poslom ako imaju autentičnog rukovoditelja, ali samo zato što tog rukovoditelja percipiraju pravednim.

#### **4.4. Doprinosi, ograničenja i implikacije rada te smjernice za buduća istraživanja**

Kao osnovni doprinos ovoga rada ističe se ispitivanje odnosa autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem upravo stoga što taj odnos na našem govornom području dosad nije istraživao, a u trenutku pisanja rada nisu pronađena ni istraživanja u kojima se ispituje medijacijski učinak ovdje ispitivanih konstrukata u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom. Uz sve prethodno navedeno, ovim se radom potvrđuje značajna pozitivna povezanost između autentičnog rukovođenja, stavova zaposlenika prema radu i percepcija rukovoditelja, što je u skladu s rezultatima prijašnjih

istraživanja. Rezultati ovog istraživanja pružaju implikacije za rukovoditelje u vidu prepoznavanja vrijednosti autentičnog rukovođenja. S obzirom na njegov odnos sa stavovima zaposlenika prema radu te percipiranom pravednošću rukovoditelja, psihološkom osnaženosti, povjerenjem u rukovoditelja i identifikacijom s rukovoditeljem ispitivanim u ovom istraživanju, čini se da autentično rukovođenje predstavlja važan aspekt doživljavanja rada i radnog okruženja od strane zaposlenika.

Treba istaknuti i ograničenja provedenog istraživanja. Prvo, kako bi se procijenilo rukovoditelja, korištene su procjene zaposlenika, odnosno, osoba podređenih rukovoditelju. Uz to, i inače se u istraživanjima koja ispituju stavove zaposlenika o organizaciji i općenito doživljavanje njihova radnog okruženja redovito koriste samoprocjene. Iako je ispitanicima jasno istaknuta i naglašena anonimnost, u takvim se uvjetima ne može isključiti mogućnost davanja socijalno poželjnih odgovora. Socijalno poželjno odgovaranje odnosi se na prezentiranje sebe u skladu s trenutnim socijalnim normama i ponašanjima (Zerbe i Paulhus, 1987). Naime, moguće da ispitanici ponekad daju socijalno poželjne odgovore da bi se pokazali u boljem svjetlu ili možda misle da se od njih očekuje da odgovaraju na taj način, bez obzira na dane upute, naglašavanje anonimnosti, dobrovoljnog sudjelovanja u istraživanju i znanstvene svrhe istraživanja. U ovom slučaju, moguće je da neki ispitanici odgovaraju na drugačiji način, npr. da se pokažu u boljem svjetlu, da se prikažu kao bolji zaposlenici, pa i da svog rukovoditelja procjenjuju boljim, jer znaju da sudjeluju u istraživanju i da će njihovi odgovori biti korišteni. S druge strane, za neke će ispitanike upravo ta vrijednost njihovih odgovora biti dovoljan razlog da odgovaraju iskreno i u skladu sa svojim doživljajima i mišljenjima. Valja napomenuti i to da se upitnik koji su ispunjavali ispitanici sastojao od dva dijela. Prvi dio odnosio se na doživljavanje svog posla i neposrednog rukovoditelja te mišljenje zaposlenika o radnom okruženju, dok se drugi dio odnosio na procjenu autentičnosti rukovoditelja. S obzirom na različit broj upitnika i velik broj čestica u prvom dijelu upitnika, neke su čestice bile slične, što su neki ispitanici primijetili i moguće je da ih je to demotiviralo za rješavanje drugog dijela upitnika i utjecalo na njihove odgovore, bez obzira na to što su ipak riješili cijeli upitnik. Nadalje, između pojedinih konstrukata postoji umjerena do visoka povezanost, pa zbog svega prethodno navedenog treba biti oprezan prilikom interpretacije rezultata.

Što se tiče samog uzorka, valja spomenuti da su ispitanici zaposlenici različitih (a ne samo jedne) organizacije, kao i različitih djelatnosti. Također, iako prigodan, uzorak nije prostorno ograničen, već su podaci prikupljeni u različitim dijelovima Hrvatske. Postavlja se

pitanje doprinosi li to stvaranju boljih uvjeta za generalizaciju rezultata ili je upravo to nedostatak istraživanja s obzirom na to da su organizacije različite veličine, razina hijerarhija i područja djelatnosti.

Buduća istraživanja svakako bi se mogla provesti na većem uzorku. Osim varijabli korištenih u ovom istraživanju mogle bi se koristiti i neke druge, poput odanosti organizaciji ili odgovornog organizacijskog ponašanja, koje su već ispitivane u različitim istraživanjima, pa bi bilo dobro usporediti rezultate. Nadalje, ukoliko uzorak čine zaposlenici jedne organizacije, bilo bi korisno uključiti i mjeru organizacijske klime ili kulture u istraživanje. Također, mogli bi se ispitati i različiti medijacijski učinci, odnosno, medijacijski učinci različitih varijabli, poput onih korištenih u ovom istraživanju (percipirana pravednost rukovoditelja, psihološka osnaženost, povjerenje u rukovoditelja, identifikacija s rukovoditeljem), u odnosu između autentičnog rukovođenja i nekih drugih varijabli, npr. odanosti organizaciji ili odgovornog organizacijskog ponašanja, te nalaze usporediti s već provedenim istraživanjima. Nadalje, mogli bi se ispitati i neki moderatorski učinci, primjerice moderatorski učinak kongruencije vrijednosti zaposlenika i rukovoditelja u odnosu između autentičnog rukovođenja i identifikacije zaposlenika s rukovoditeljem, kako i predviđaju Ilies i sur. (2005), te navode kako bi povezanost između autentičnog rukovođenja i identifikacije bila jača što su vrijednosti zaposlenika i rukovoditelja sličnije. Svakako bi zanimljivo bilo ispitati i percepcije rukovoditelja, a ne samo zaposlenika o autentičnom rukovođenju, te ih usporediti i ispitati odnos autentičnog rukovođenja s različitim varijablama.

## 5. ZAKLJUČAK

Rezultati su pokazali značajnu pozitivnu povezanost autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem.

Hijerarhijskim regresijskim analizama provjeren je doprinos percepcije pravednosti rukovoditelja (distributivne, proceduralne i interakcijske), psihološke osnaženosti (autonomije, značaja, kompetentnosti i utjecaja), povjerenja u rukovoditelja, identifikacije s rukovoditeljem i autentičnog rukovođenja zadovoljstvu poslom, a potom i zadovoljstvu nadređenim. No, rezultati su pokazali kako autentično rukovođenje ne objašnjava zadovoljstvo poslom, a ni zadovoljstvo nadređenim povrh ostalih prediktora. Distributivna pravednost rukovoditelja, značaj i autonomija su značajni prediktori ukupnog zadovoljstva poslom, dok su interakcijska pravednost rukovoditelja i povjerenje u rukovoditelja značajni prediktori zadovoljstva nadređenim.

Utvrđen je medijacijski učinak percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti, povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom. Pritom se pokazalo da percipirana pravednost rukovoditelja potpuno, dok psihološka osnaženost, povjerenje u rukovoditelja i identifikacija s rukovoditeljem djelomično posreduju u odnosu između autentičnog rukovođenja i zadovoljstva poslom.

## 6. LITERATURA

- Amenumey, E. K. i Lockwood, A. (2008). Psychological climate and psychological empowerment: An exploration in a luxury UK hotel group. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 265–281.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
- Avolio, B.J. i Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. i May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L. i Resendes, M. (2017). Relation between perceived organizational justice and job satisfaction. *Journal of Education and Research in Accounting*, 11(4), 67-84.
- Bies, R. J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard i M. H. Bazermann (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bono J. E. i Judge T. A. (2003) Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F. i Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141-156.

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. i Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., i Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–2001.
- Cropanzano, R. i Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. i Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471.
- Darvish, H. i Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436.
- Dirks, K. T. i Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Erickson, R.J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18, 121-144.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications, Ltd.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. i Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. i Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472-485.

- Gregson, T. H. (1987). Factor analysis of a multiple-choice format for job satisfaction, *Psychological Reports*, 61(3), 747-750.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Harter, S. (2002). Authenticity. U: C. R. Snyder i S. Lopez (Ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Henderson, J. E. i Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63-75.
- Heru, T. i Haryokusumo, D. (2018). „Black Box“ between authentic leadership and follower commitment. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(1), 126-139.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Huj, H. (2014). *Pravednost rukovoditelja i psihološko osnaživanje zaposlenih*. Neobjavljeni diplomski rad. Osijek: Filozofski fakultet, Sveučilište J. J. Strossmayera Osijek.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. i Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014a). Effects of (mis)alignment between supervisory and organizational justice. *Društvena istraživanja*, 23(4), 615-637.
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014b). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305 – 325.
- Jakopec, A., Sušanj, Z. i Stamenković, S. (2013). Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom. *Suvremena psihologija*, 16(2), 185-202.

- Jensen, S. M. i Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kiersch, C. E. (2012). *A multi-level examination of authentic leadership and organizational climate in uncertain times*. Dissertation. Colorado: Colorado State University.
- Knoll, D. L. i Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313-330.
- Krapić, N., Čoso, B., Sušan, Z. (2006). Crte ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji kao prediktori tjelesnih simptoma zaposlenika, *Psihologijske teme*, 15(1), 81-100.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: Enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 297-322.
- Leary, M. R. i Tangney, J. P. (2003). *Handbook of self and identity*. New York: Guilford Publications.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131.
- Luthans, F. i Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. U: K. S. Cameron, J. E. Dutton i R. E. Quinn (Ur.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Mael, F. A. i Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mayer, R., Davis, J. i Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Marič, M., Dimovski, V., Đurica, M., Černe, M. i Đurica, N. (2013). Developing the supervisor's authentic leadership measure. *Technics Technologies Education Management*, 8, 229-237.



- Marič, M., Miglič, G. i Jordan, G. (2017). The impact of authentic leadership on psychological empowerment of the employees in the Slovenian local self-government institutions. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 15(3), 625-645.
- Marlowe, H. A. i Nyhan, R. C. (1992). *The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory*. Unpublished manuscript. Gainesville, FL: University of Florida, Institute of Higher Education.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33(1), 8–29.
- Neider, L. L. i Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146-1164.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single vs. multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 388–403.
- Palupi, D. A. P., Cahjono, M. P. i Satyawati, E. (2017). Effect of leadership on the job satisfaction with organizational commitment and trust in leader as mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(4), 400-408.
- Penger, S. i Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic Research*, 27(1), 508-526.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. i Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331-348.
- Robbins, S. P. (2002). *Essential of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shamir, B. i Eilam, G. (2005). „What's your story?“ A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., Shao, R., Song, Y. H. i Wang, M. (2016). Extending the multifoci perspective: The role of supervisor justice and moral identity in the

- relationship between customer justice and customer-directed sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 108–121.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509-526.
- Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- van den Bos, K. i Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. U: M. P. Zanna (Ur.), *Advances in experimental social psychology*, 34 (str. 1-60). San Diego, CA, US: Academic Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. i Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. i Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wang, D. i Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behaviour and Personality*, 41(4), 613-624.
- Warr, P., Cook, J. i Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148.
- Wilson, T. D. i Dunn, E. W. (2004). Self-knowledge: Its limits, values, and potential for improvement. *Annual Review of Psychology*, 55, 493-518.
- Wong, C. A. i Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

- Wong, C. A., Laschinger, S. C. H. i Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.
- Zerbe, W. J. i Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *The Academy of Management Review*, 12(2), 250-264.

## 7. PRILOG

Prilog 1. Tablica korelacija između autentičnog rukovođenja, zadovoljstva poslom, percipirane pravednosti rukovoditelja, psihološke osnaženosti i njihovih komponenti te povjerenja u rukovoditelja i identifikacije s rukovoditeljem

Varijabla	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	.91**	.90**	.84**	.88**	.71**	.47**	.63**	.54**	.66**	.32**	.84**	.76**	.81**	.79**	.56**	.53**	.18**	.46**	.47**	.80**	.62**
2		.76**	.66**	.70**	.63**	.41**	.51**	.50**	.60**	.29**	.78**	.68**	.74**	.74**	.51**	.51**	.17*	.41**	.39**	.72**	.52**
3			.70**	.71**	.66**	.48**	.60**	.48**	.56**	.31**	.76**	.69**	.72**	.71**	.54**	.50**	.22**	.44**	.43**	.73**	.55**
4				.72**	.64**	.41**	.53**	.51**	.60**	.27**	.72**	.67**	.68**	.68**	.49**	.45**	.13	.41**	.46**	.67**	.53**
5					.60**	.36**	.60**	.41**	.58**	.26**	.73**	.66**	.70**	.68**	.45**	.42**	.12	.35**	.41**	.70**	.59**
6						.76**	.80**	.75**	.74**	.63**	.78**	.78**	.69**	.73**	.64**	.60**	.17*	.53**	.54**	.70**	.54**
7							.56**	.40**	.47**	.33**	.55**	.64**	.41**	.47**	.37**	.31**	.07	.36**	.36**	.43**	.34**
8								.52**	.50**	.34**	.67**	.67**	.59**	.61**	.48**	.44**	.10	.37**	.48**	.55*	.51**
9									.52**	.40**	.59**	.57**	.53**	.62**	.62**	.70**	.11	.50**	.47**	.53**	.44**
10										.53**	.75**	.63**	.73**	.75**	.46**	.43**	.19**	.39**	.38**	.75**	.48**
11											.32**	.30**	.30**	.31**	.40**	.39**	.10	.32**	.33**	.31**	.25**
12												.93**	.93**	.94**	.65**	.59**	.26**	.52**	.55**	.90**	.66**
13													.77**	.80**	.59**	.56**	.18*	.46**	.52**	.76**	.63**
14														.86**	.61**	.54**	.31**	.49**	.48**	.89**	.63**
15															.61**	.54**	.24**	.49**	.53**	.89**	.59**
16																.74**	.53**	.85**	.84**	.65**	.58**
17																	.23**	.46**	.46**	.59**	.54**
18																		.31**	.24**	.34**	.17*
19																			.68**	.52**	.46**
20																				.50**	.51**
21																					.64**

\*\* $p < .01$ ; \* $p < .05$

Legenda - varijable:

- 1 – autentično rukovođenje
- 2 – transparentnost
- 3 – moralna perspektiva
- 4 – balansirano procesiranje
- 5 - samosvijest
- 6 – ukupno zadovoljstvo poslom
- 7 – zadovoljstvo plaćom
- 8 – zadovoljstvo mogućnošću napredovanja
- 9 – zadovoljstvo poslom
- 10 – zadovoljstvo nadređenim
- 11 – zadovoljstvo suradnicima
- 12 – percipirana pravednost rukovoditelja
- 13 – distributivna pravednost rukovoditelja
- 14 – proceduralna pravednost rukovoditelja
- 15 – interakcijska pravednost rukovoditelja
- 16 – psihološka osnaženost
- 17 – značaj
- 18 – kompetentnost
- 19 – autonomija
- 20 – utjecaj
- 21 – povjerenje u rukovoditelja
- 22 – identifikacija s rukovoditeljem